

PETROBRÁS  
SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MEMÓRIA DA PETROBRÁS

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO  
DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL

DIAS, José de Nazaré Teixeira. José de Nazaré Teixeira Dias (depoimento: 1988). Rio de Janeiro, CPDOC/FGV - SERCOM/Petrobrás, 1991. 374 p. dat. (Projeto Memória da Petrobrás).

José de Nazaré Teixeira Dias  
(depoimento)

Esta entrevista foi reavivência do convênio entre o CPDOC/FGV e o SERCOM/Petrobrás. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação.  
Permitida a cópia xerox.  
A citação deve ser textual, com indicação de fonte

1944年12月

1. 12月1日 星期日 晴

2. 12月2日 星期一 晴

3. 12月3日 星期二 晴

4. 12月4日 星期三 晴

5. 12月5日 星期四 晴

6. 12月6日 星期五 晴

7. 12月7日 星期六 晴

8. 12月8日 星期日 晴

9. 12月9日 星期一 晴

10. 12月10日 星期二 晴

11. 12月11日 星期三 晴

12. 12月12日 星期四 晴

13. 12月13日 星期五 晴

14. 12月14日 星期六 晴

15. 12月15日 星期日 晴

16. 12月16日 星期一 晴

17. 12月17日 星期二 晴

18. 12月18日 星期三 晴

19. 12月19日 星期四 晴

20. 12月20日 星期五 晴

21. 12月21日 星期六 晴

22. 12月22日 星期日 晴

23. 12月23日 星期一 晴

24. 12月24日 星期二 晴

25. 12月25日 星期三 晴

26. 12月26日 星期四 晴

27. 12月27日 星期五 晴

28. 12月28日 星期六 晴

29. 12月29日 星期日 晴

30. 12月30日 星期一 晴

31. 12月31日 星期二 晴

ficha técnica:

tipo de entrevista: temática

entrevistadores: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães,  
José Luciano de Mattos Dias, Zairo Borges  
Cheibub e Eduardo Raposo

levantamento bibliográfico e roteiro: Cláudia Maria Cavalcanti  
de Barros Guimarães, José Luciano de Mattos  
Dias e Eduardo Raposo

conferência de transcrição: José Luciano de Mattos Dias e  
Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães

sumário: José Luciano de Mattos Dias e Marielza Tiscate

texto: Ana Luiza Penna Buarque de Almeida

leitura final: José Luciano de Mattos Dias

técnico de som: Clodomir Oliveira Gomes

datilógrafa: Márcia de Azevedo Rodrigues

local: Rio de Janeiro - RJ

data: junho de 1988

duração: 11h 30 min

fitas cassete: 12

páginas datilografadas: 374

[illegible]

## SUMÁRIO

1ª Entrevista: Origens familiares; transferência para o Rio de Janeiro e lembranças da infância; curso primário e ingresso no Pedro II: experiência de greve e arruaças estudantis (1926); a diversidade social do Pedro II; oposição ao governo Artur Bernardes; manifestações de apoio a Getúlio; ingresso na Faculdade de Direito; o emprego de ferroviário; concurso para a Central do Brasil; início do trabalho na administração de pessoal: a Comissão de Revisão dos Quadros das Estradas de Ferro do Norte; interferência do ministro da Viação, José Américo de Almeida, na indicação do entrevistado para o CFSPC; assessor na área de administração de pessoal: o trabalho com Mário Bittencourt Sampaio e Moacyr Briggs; a criação dos serviços de pessoal dos ministérios e o convite de Bittencourt de Sá para chefe de seção; a organização do setor de pessoal nos ministérios: situação anterior e modificações; o imperativo da realização dos concursos: o auxílio do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP) e os professores Lourenço Filho e Murilo Braga; a influência marcante das teorias norte-americanas de administração: as teorias de Willoughby; o golpe de 1937 e a inclusão das concepções de orçamento do Budget and Accounting Act, de 1921, na Constituição; ausência dos tópicos referentes à administração de pessoal na Constituição; a criação do DASP; problemas para a organização do orçamento no DASP: a oposição de Sousa Costa e a solução conciliatória com a criação de uma comissão de orçamento no Ministério da Fazenda; a criação posterior da Comissão de Orçamento do DASP; na Divisão de Pessoal no estado do Rio de Janeiro durante a interventoria de Amaral Peixoto; concurso para bolsa de estudos e viagem aos Estados Unidos (1939): cursos na School of Public Affairs, da American University, em Washington, estágios no Departamento de Agricultura e visitas a diversas organizações norte-americanas; retorno ao Brasil e designação para a chefia da Divisão de Orçamento do Ministério da Educação e Saúde; o aprendizado nos Estados Unidos e a necessidade de adaptação dos técnicos de administração às condições brasileiras; a realização do orçamento do Ministério da Viação; contato com a Comissão de Orçamento criada por Oswaldo Aranha (1935): a criação das subcomissões de orçamento dos ministérios; nomeação para a Subcomissão de Orçamento do Ministério da Viação: consulta aos diretores de repartição e recusa pela Comissão de Orçamento das novas formas de discriminação das despesas e dos cortes orçamentários; a elaboração precária dos orçamentos antes do DASP; retorno dos Estados Unidos e ingresso no Ministério da Educação; a adoção das técnicas norte-americanas de administração; treinamento do pessoal concursado; abandono do curso de direito; insucesso no concurso para técnico de administração do DASP; a divisão necessária entre os aspectos políticos e administrativos na atuação estatal; organização e racionalização do trabalho administrativo no Ministério da Educação e Saúde:

eliminação da intermediação de verbas, administração de pessoal nas universidades e instituições de ensino, fiscalização do Conselho de Serviço Social, controle dos orçamentos e problemas na elaboração dos orçamentos nas instituições de ensino; o isolamento do DASP no governo José Linhares; demissão do Ministério da Educação por incompatibilidade com o ministro Sousa Campos; atritos com o Tribunal de Contas relativos à administração de verbas no ministério; na Diretoria de Pessoal da prefeitura do Distrito Federal: atendimento às reivindicações dos funcionários, combate aos favorecimentos indevidos e a Seção de Organização; oposição às modificações implementadas e demissão; a necessidade da divisão de tarefas entre o político e o administrador: obstáculos para a elaboração dos orçamentos no país; a formação política getulista; decepção com o segundo governo Vargas; importância da legislação do trabalho e seriedade na administração sob o controle do DASP; o desejo de se dedicar à iniciativa privada; a convocação de Clemente Mariani para a Diretoria de Pessoal do Ministério da Educação e Saúde; trabalho na Unesco, em Paris: o cargo de staff relations; retorno ao Brasil (1950) e nomeação para diretor da Divisão de Pessoal do DASP; o DASP no segundo governo Vargas: o apoio incondicional do presidente da República; o clientelismo político; a influência nefasta da política na administração pública durante o segundo governo Vargas: os institutos e o empreguismo; formação e organização dos quadros de chefia; as entidades governamentais autônomas e o problema dos controles efetivos; crítica à Secretaria de Controle das Empresas Estatais; o déficit das empresas estatais; deficiência na administração de finanças; saída do DASP e convite para a chefia de gabinete do diretor-superintendente do BNDE, Roberto Campos (1955); o trabalho no BNDE e o convite do coronel Janary Nunes para a Diretoria de Administração da Petrobrás; precariedade da organização administrativa da empresa: a situação da Tesouraria Geral e do Setor de Pessoal; o plano de classificação de cargos; o Plano Básico da Petrobrás; a situação precária das divisões de Pessoal, de Material e de Organização; a consulta a Hélio Beltrão; a Campanha do Petróleo; o projeto de lei da Petrobrás; o problema fundamental para a administração da Petrobrás: o tamanho da empresa; relacionamento com Walter Link; perfil do coronel Janary; o apoio de Juscelino à Petrobrás; a política de recrutamento do pessoal técnico e administrativo; avaliação e seleção de pessoal técnico; relação do Programa de Metas de Juscelino com o planejamento da Petrobrás; elaboração do planejamento da Petrobrás pela Assessoria Econômica; a Comissão de Coordenação Geral: estabelecimento de contatos entre a diretoria e o primeiro escalão; o projeto de ampliação da Refinaria de Mataripe; o esprit de corps da Petrobrás; o conflito com o presidente do CNP, general Alexínio Bittencourt; divulgação das atividades da Petrobrás pelo coro-

nel Janary; o perigo da politização da empresa;  
apoio político de Juscelino à Petrobrás.....

1 a 70

2ª Entrevista: O funcionamento da diretoria da Petrobrás; a Comissão de Coordenação Geral e o diretor de contato; a decisão de ampliar a capacidade de Mataripe; a necessidade de divulgar as atividades da Petrobrás; ampliação das atividades da Petrobrás no período Janary; o recrutamento para os cargos da administração; a situação dos salários na Petrobrás: comparação com o setor privado; organização do Serviço de Material na Amazônia e na Bahia; a formação de engenheiros e geólogos: colaboração com o Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo (Cenap); acordos com a Universidade; problemas com o caráter empresarial da Petrobrás; a regularização da situação do pessoal da Região de Produção da Bahia; as pressões nacionalistas; a atualização do Plano Básico da Petrobrás com o auxílio de Hélio Beltrão; negociação de financiamento americanos para a Petrobrás; atuação de Walter Link; os gastos com os geólogos estrangeiros e a necessidade da formação de geólogos no Brasil; a situação dos cursos de geologia no Brasil; contatos com a Universidade na Bahia; recrutamento dos professores para o curso de geologia de petróleo no Cenap; a atuação decisiva dos reitores para o êxito dos cursos e a manutenção dos contatos com a Petrobrás; o diagnóstico das tarefas educacionais de formação dos engenheiros e geólogos; fim do empréstimo compulsório sobre combustíveis e lançamento das ações preferenciais; a situação dos financiamentos à Petrobrás no Programa de Metas; contato com os setores privados da indústria para o fornecimento à Petrobrás; a importância dos grupos de trabalho para a administração da empresa; modificações implantadas na administração: a Assessoria Econômica, o Escritório de Compras e o Escritório em Nova York; dinamização da contabilidade e criação da auditoria; importância do plano de contas para a coordenação da contabilidade com a administração financeira; a Assessoria Econômica e os planos de produção; dinamização do Setor de Compras e problemas administrativos; os setores de Material, Pessoal e Organização; instalação dos padrões de gestão financeira em moldes privados na Petrobrás; o impacto do modelo da Ente Nazionale Idrocarburi (ENI) e da atuação de Enrico Mattei; atuação agressiva da ENI no mercado internacional de petróleo; negociação dos financiamentos para a Petrobrás; modificação do Escritório em Nova York; a importância da atuação de Janary para o desempenho da empresa; os problemas no final do governo Juscelino com o congelamento dos preços de derivados; a importância decisiva de Adolfo Dieguez em Cubatão e de Geonísio Barroso na Bahia; Irnack do Amaral e Walter Link no Departamento de Exploração; a importante atuação de Leopoldo Miguez de Melo; a crise entre Alexínio e Janary: investimento na exploração do petróleo boliviano; a regulação das relações entre a Pe-

de 1968; avaliação do processo de implementação da reforma administrativa no governo Costa e Silva, a distância entre o governo e a Câmara de Deputados; aspectos da reforma administrativa do Tribunal de Contas; a discussão sobre controle de resultados; a reforma administrativa na Petrobrás; a questão do orçamento: as primeiras experiências na área, o trabalho do DASP no primeiro e segundo governo Vargas, a problemática da aprovação e cumprimento do orçamento no executivo e no Congresso, comentários sobre o modelo de elaboração orçamentária americano, rápida avaliação da atuação e do papel do Congresso e do executivo na questão do orçamento; breve balanço dos governos Juscelino, Jânio Quadros e João Goulart; análise da trajetória da questão orçamentária no Brasil; a ação da linha dura no governo Costa e Silva; a questão sucessória no governo Castelo Branco; observações sobre os modelos inglês e francês de administração, comparação entre vertentes civil e militar de formação do administrador no Brasil, comentários sobre a preponderância da classe militar; a discussão entre Castelo Branco, Geisel e Golbery sobre a introdução do concurso no serviço público; a experiência da seleção de pessoal para o DASP em 1962; o projeto de criação do Centro de Aperfeiçoamento - Asestra 5; avaliação do decreto 200..... 292 a 3

1ª Entrevista: 20.06.88

C.G. - Dr. Nazaré, nós gostaríamos que o senhor nos contasse a respeito da sua formação, das suas origens familiares e do seu trabalho anterior à Petrobrás.

J.D. - Meu pai era comerciante em Belém. Naquela época Belém era uma cidade muito próxima de Lisboa. Bem mais próxima. As famílias então iam...

C.G. - Mais próxima de Lisboa do que do Rio de Janeiro?

J.D. - Do que do Rio de Janeiro... Belém era menos província do que o Rio de Janeiro. Então as famílias que ficavam em Lisboa... Casavam entre si.

Meu pai é casado com uma brasileira do Maranhão, de origem maranhense. E a minha mãe, na segunda parte da gravidez - eu sou o penúltimo filho de seis ou sete - foi descansar em Lisboa, porque os médicos mandaram. Veja como era a coisa: "Vai descansar em Lisboa."

Naquele tempo o enxoval vinha de Paris. "Paris!" Uma época toda diferente. Mas os negócios de meu pai, que era comerciante, degringolaram. Então ele telegrafou. Eu ia nascer em Lisboa, ia ser registrado no consulado. Mas a minha mãe viajou, e eu, por um mês, não nasci em Lisboa, nasci em Belém. O que me agrada muito, porque eu sou botafoguense, e senão eu seria vascaíno! [risos] Então a minha família, com as dificuldades que se criaram, emigrou para o Rio Grande do Sul.

C.G. - Era comerciante de quê?

J.D. - Ele tinha uma oficina. Fazia uma porção de coisas. Meu pai tinha uma porção de iniciativas. Eu era garoto e me lembro pouco. Mas ele mandou examinar óleos da Amazônia

Eu fui "trabalhador extraordinário de 2ª classe." Um título extraordinário, não é? 9.333 réis. Eu estou lembrando isso bem porque estou anotando essas coisas. Depois fui efetivado e passei a 9 mil réis. Nunca entendi porque me tiraram os 333 réis. [risos] Era o caso da URP agora... [risos] Devia estar reclamando...

Na Central do Brasil, um colega disse: "Vai haver um concurso no Ministério da Viação." Parece que não havia concurso lá há não sei quantos anos, 14 anos... O José Américo de Almeida era ministro, e o regulamento pedia concurso. E me inscrevi no concurso. O concurso foi duríssimo. Eu perdi sete quilos. Estudava noite adentro, embora a base do Pedro II fosse muito boa. Passei em 2º lugar. Foi uma moça quem tirou o 1º lugar. Fui nomeado logo. O José Américo prestigiou a nomeação lá, na posse etc. Aconteciam coisas curiosas que eu não vou relatar agora porque são muito pessoais. O fato é que, um ano depois, eu já era nomeado para uma comissão de revisão dos quadros das estradas de ferro do norte do país, com engenheiros. Engenheiro naquele tempo era uma categoria extremamente respeitada, não é? Então eu, garoto ainda - tinha 21 anos - aprendia. Mas o José Américo disse: "Nomeia aquele rapaz que fez concurso aí, que veio da Central do Brasil. Lá fui eu..."

Z.C. - Isso foi antes do senhor fazer faculdade?

J.D. - Eu estava na faculdade. Cursava faculdade. Então criaram o Conselho do Serviço Público Civil, que antecedeu o DASP. Eu fui indicado pelo Ministério, pelo gabinete do ministro, pelo ministro etc., para vir trabalhar no DASP.\*

---

\*O Entrevistado refere-se ao DASP, mas, nesse momento, só pode tratar-se do Conselho do Serviço Público Civil.

Então, o Conselho era composto de funcionários dos ministérios que assessoravam os conselheiros. No Conselho eu assessoriei primeiro o Bittencourt Sampaio - curto período - e depois o Briggs, com quem me associei muito. Fiz muitos trabalhos com ele, e ele sempre foi muito meu amigo...

C.G. - E o senhor prestava assessoria em que área?

J.D. - Administração de pessoal. Naquele tempo o Conselho era administração de pessoal. Quando resolveram criar os chamados Serviços de Pessoal nos ministérios, o Bittencourt de Sá, que era secretário do Conselho, disse: "Eu só vou se o Nazaré for comigo." Então lá fui eu, para ser chefe de seção...

J.L. - E quais os temas principais do seu trabalho? Relativos a vencimentos e organização?...

J.D. - Organizar o setor do pessoal, que não havia nos ministérios. Os ministérios tinham diretoria de expediente, a secretaria de estado. A secretaria de estado era um negócio importante naquele tempo. Um oficial nesse nível tinha 3º, 2º, 1º oficial, chefe de seção e até diretor - eram um pequeno núcleo dos ministérios, e muito bem pagos. Salários muito bons. Hoje em dia isso foi empurrado lá para baixo.

Então, eu voltei ao Ministério para organizar. Fizemos concursos sem haver exigência de concursos, já com o INEP, que é o instituto do Ministério da Educação, que era dirigido pelo Lourenço Filho, eminente professor, depois o Murilo Braga.

Murilo Braga era quem realizava mais esses concursos. Acho que já havia o DASP. Houve um fato curioso: Parece que o ministro tinha um candidato, que era afilhado de

C.G. - Contraditoriamente, é das últimas atribuições que o DASP consegue realmente exercer.

J.D. - Aí foi criado o DASP com pessoal, material, orçamento, obras etc., e não tinha nada com isso. Na minha opinião, era só pessoal mesmo. Até hoje continua... Hoje o DASP está... Quer dizer, há um ministro da Administração, um politiqueiro anódino que está pegando e não fala nunca sobre administração. Está sempre contra a política do governo em matéria de pessoal e de orçamento, e no entanto administra automóveis, garagem centralizada em Brasília, achando que com isto está resolvendo o problema da administração brasileira. Desculpe. É um parágrafo. Mas então o DASP foi criado... Então, o DASP foi criado... e na hora de organizar o orçamento, o Ministro da Fazenda era o ministro mais forte da República, que era o Sousa Costa. O Sousa Costa disse: "orçamento para lá, não!" Agora eu vou reproduzir para vocês o que eu falei ao presidente Castelo Branco, num dia, depois de eu dar umas notas para ele. Eu advogava só a administração de pessoal. Já estava resolvido que o planejamento ia ficar com o orçamento - como deve ser - e ele me disse:

"Eu vou chamar o senhor para me explicar só isso."

Baseado nas notas, fiz um relato a ele e terminei assim:

"Presidente...?"

Houve uma divergência, mas com o espírito conciliador, tanto do Sousa Costa como do dr. Simões e do presidente Getúlio Vargas, e a circunstância de que os três eram gaúchos, chegou-se a um acordo, e comeu-se o churrasco da paz. De que maneira? Criou-se uma comissão de orçamento

no Ministério da Fazenda, o presidente era o Souza Costa, o vice-presidente era o Simões, e funcionou. Quem funcionava era o Simões. [risos] Até que com o tempo criou-se a divisão de orçamento do DASP. Aquilo que foi matéria constitucional não foi executado. É o Brasil, não é...?

J.L. — Sim, e a...

J.D. — Posso dar seqüência?

J.D. — Claro...

J.D. — Vou ser mais sintético. Eu estava no Ministério da Educação. O dr. Simões me chamou um dia e disse: "Você vai para o estado do Rio de Janeiro." Eu sou absolutamente fã do dr. Simões, ouviu? Conheço o trabalho que ele fez, para criar a Fundação e outras coisas. A visão que ele teve da bagunça que ia dar no governo.

O Amaral Peixoto era o interventor. Eu fui, tive uma entrevista com o Amaral Peixoto, e ele disse: "Eu quero fazer uma reforma aqui. Há um departamento chamado do Serviço, mas eu quero mudar, quero dar ênfase na parte de pessoal etc." Lá fui eu para lá.

Fiz lá um trabalho. Dou só um detalhe a vocês, que eu acho interessante: ele fixou uma verba para se fazer o reajustamento do funcionalismo... E vou dar duas referências para vocês verem como o país culturalmente trabalha de uma maneira muito atrasada. O que é que eu fiz? Eu peguei aquilo com as outras pessoas, discutimos, e achei que haveria uma quota proporcionalmente igual para todo o pessoal.

Fui encarregado de explicar isto aos secretários de Estado. Fui ao secretário de Educação. Um ótimo elemento, jovem etc. Quando eu lhe disse qual era o salário

homens extraordinários. Por exemplo, Arthur Fleming. Ele era presidente da comissão de serviço civil, membro-presidente. Era moço, 35 anos no máximo. Esse homem depois foi presidente ou reitor da Columbia University. Quando houve a crise de petróleo do Oriente Médio,\* nós estávamos na Petrobrás, ele foi o homem chamado pelo governo para coordenar. Eles tiveram que redimensionar o tráfego de navios e etc. A Petrobrás naquela época recebeu a visita - eu posso me esquecer de dizer - de embaixadores etc., com jornalistas, para desviar navios brasileiros. Naquele tempo não havia computador, de maneira que o negócio era no cartão hollerith e outras informações. O DASP prorrogou a minha estada lá. Eu, o Lúcio Bittencourt e outros - mas o Lúcio Bittencourt era o meu companheiro de infância - fomos visitar organizações.

Nós corremos a América, de Norte a Sul, visitando organizações. Fomos para o norte, depois para o oeste, descemos, e tal. Visitamos organizações de serviço civil, fizemos alguns contatos com empresas privadas. Já havia então uma certa restrição, porque a guerra era iminente.

Formei uma biblioteca. Separei uma parte do que eu ganhava, e todo mês eu comprava livros. Quando voltei para o Brasil eu tinha a melhor biblioteca de administração de pessoal. Ninguém tinha igual. São livros históricos. Eu fiz a doação para a Escola de Administração lá de Teresópolis. [risos] Dei lá para eles. Hoje isso tem um sentido histórico.

Z.C. - Esse concurso, foi o DASP que promoveu, e o DASP financiou a ida das pessoas?

---

\* Crise de Suez, 1956-57.

J.D. — Uma bolsa de estudos, praticamente. Continuava com o vencimento do cargo e tinha um adjutório em gratificação.

Havia um professor que coordenava lá na América. Primeiro foi o Brito, e depois foi o Sá Pereira. Eles eram coordenadores.

Z.C. — Devem ter sido as primeiras bolsas?

J.D. — Foi a 2ª turma. A 1ª turma foi a turma em que foi a Beatriz, Beatriz Wahrlich. Foram outros que eu não me recordo, mas... Dardeau... Dardeau foi dessa primeira turma também, eu acho. O Dardeau também esteve na América.

J.L. — O senhor trabalhou durante muito tempo na divisão de pessoal do Ministério da Educação e Saúde?

J.D. — Quando eu voltei para o Brasil, o que aconteceu? Eu era funcionário do Ministério da Viação. Queriam que eu voltasse para Pessoal daqui e acolá e acabei indo para diretor de orçamento do Ministério da Educação.

J.L. — Eu tinha ainda uma pergunta sobre os Estados Unidos antes dessa fase. O que o senhor acha que aprendeu em termos de teoria de organização?...

J.D. — Eu adotei uma técnica que eu acho inteiramente válida até hoje. Eu queria absorver, quer dizer, sentir o país, sentir como eram as coisas, sentir como eram as organizações, documentar-me. Documentei-me. Para todas as organizações que haviam eu escrevia, e me mandava resposta. Na América funciona. Empresa privada. Eu via uma notícia naquele boletim, eu escrevia, e recebia documentação sobre classificação, o diabo a quatro. Eu procurava sentir. O Brasil é todo diferente, eu dizia, de modo que quando chegarmos lá, temos que ver o que se pode fazer ou não.

Voltei, e a primeira coisa que fizemos, eu e o Lúcio Bittencourt... Quando nós estávamos lá, nós pensamos até em ser garimpeiros. Achávamos que era a melhor maneira de ganhar dinheiro, porque não ganhávamos dinheiro em lugar nenhum. Então vamos ser garimpeiros... [risos] Voltamos e esquecemos. Nossas mulheres tiveram o bom-senso de nos fazer esquecer essas idéias. Mas voltamos, e resolvemos ir ao dr. Simões. Pedimos uma entrevista. O dr. Simões gostava muito do Lúcio, e de mim também. Ele tinha muita deferência comigo. Dissemos: "Dr. Simões, nós estamos voltando da América e temos que dizer algumas coisas. A centralização no Brasil está excessiva. Está excessiva..." O Simões olhou e disse assim: "Eu estou de acordo com vocês. O presidente é centralizador. Vou dar um exemplo. Nós fizemos um regulamento, e ele marcou uma reunião para depois do jantar - o Getúlio gostava de fazer isso - para que eu lesse o regulamento e comentasse, para ele fazer perguntas." Ele perguntava muito, era um grande perguntador.

J.L. — Isso é o dr. Simões contando para o senhor?

J.D. — Sim. E quando chegou a um ponto, disse: "Tal ministro de Estado deslocava uma atribuição." Getúlio perguntou: "Como é atualmente?" O dr. Simões respondeu: "Atualmente é Vossa Excelência, mas isto está enchendo muito de documentos a Presidência." Getúlio disse: "Mas está funcionando?" "Está. Funcionar, funciona." "Então vamos manter..." [risos] Esta era a linguagem hábil de Getúlio. Ele disse: "Eu quero..." [inaudível]

Z.C. — O senhor poderia dizer então que aprendeu a importância da descentralização nos Estados Unidos?

J.D. — Ah, eu sou fã da descentralização...

Z.C. — Não é uma lição americana?

J.D. — Não é uma lição americana?

J.D. — Ah, é! É uma lição americana e do Brasil mesmo. Eu já achava que era muito centralizado.

Quando estava no Ministério da Viação, outro fato interessante... Houve uma época em que eu... Quando conto essas coisas eu não conto como vantagens, que eu sou o sujeito mais humilde do mundo. Eu conto a verdade como ela é, como eu vi. O Oswaldo Aranha era ministro, e eu passei a controlar as verbas do ministério. Eu era quem acompanhava então o orçamento, e acabei praticamente fazendo o orçamento do Ministério da Viação. Veja você: errado, não é?... Eu, garoto de 24 anos fazendo o orçamento do Ministério da Viação. Não tinha sentido. Mas isso me deu uma experiência brutal.

Então eu inventei coisas. O Oswaldo Aranha fez uma reorganização, criando no Ministério da Fazenda uma comissão central de orçamento - isso foi por volta de - e nos ministérios, sub-comissões de orçamento compostas por um representante da Fazenda e dois de cada ministério.

Fui designado para a comissão de orçamento junto com outro funcionário chamado Álvaro Pereira. Mas como o Álvaro Pereira estava assessorando a comissão de orçamento da Câmara, eu fiquei sozinho com o da Fazenda. O da Fazenda era um velho funcionário, simpaticíssimo, um senhor. Chamava-se "oficial-maior", criaram a categoria de "oficial-maior", porque não queriam mais terceiro, segundo, primeiro-oficial. Era "oficial-maior"! Então, você imagina o tipo, vestido como se vestia antigamente - hoje já se vestiria mais à vontade - gravata, colarinho meio alto, distin-

to, inteligente. Eu convenci o camarada que em relação a algumas verbas do ministério nós devíamos - por intuição, com um pouco de leitura, mas por intuição - que nós devíamos ouvir o diretor da repartição. O que foi que eu fiz? Fui à repartição. Central do Brasil, naquela época, era verba orçamentária. Todo ano se suplementava a verba de combustível. Por que não tirar a média de consumo de combustível. Por que não tirar a média de consumo de combustível - raciocinava eu - e colocar logo uma verba adequada à Central do Brasil?

Quando eu bati no gabinete do diretor da Central do Brasil pedindo os dados, foi uma surpresa enorme: "Como é que vem um camarada do ministério para ver isso aqui?" Não era o hábito. O ministério queria sempre ter poder. Incluí..., fiz uns papéis dessas verbas, dando a justificativa com os dados que eles me deram. Umas duas ou três. O representante da Fazenda ficou entusiasmado. Disse: "Ah! Vou defender!"

Ele foi lá, brilhou na defesa, mas veio desconsolado para mim. Disse: "Acharam a idéia excelente, gostaram etc. A reunião foi até de madrugada, mas a decisão..." Eu perguntei: "Qual foi?" Eu já sabia qual era. "Corte linear nas despesas, x por cento. Corta, seja o que for." Está dando nisso que está aí, não é?

Eu estava diretor de orçamento do Ministério. Isso foi para trás...

C.G. - Mas o senhor fala uma coisa interessante: que nesse momento os orçamentos não eram montados ouvindo - se as menores unidades?

J.D. - Faziam propostas e tal, o ministério arrumava aquilo e mandava para a frente.

C.G. — E as unidades executoras não eram ouvidas?

J.D. — Não. Era tudo na base do papel... O DASP foi que introduziu o método de ouvir. Nesse ponto eu estava no Ministério da Educação, como diretor do orçamento.

Z.C. — Voltou dos Estados Unidos e foi para o Ministério da Educação?

J.D. — Sim. Então resolvi adotar os métodos americanos. Acabei com o protocolo. Pus um camarada que recebia.... Dividi os setores, aquela história... Peguei o pessoal de concurso e fiz, com o diretor de pessoal, entrevista com esse pessoal para ver a onde eles deviam ir. Eu sempre me bati terrivelmente contra a falta de entrevista com o pessoal que ingressa via concurso, para ver o melhor lugar para localizá-los. Chamava-se naquela época de placement. Hoje em dia não sei o que é. Colocação, sei lá o que é.

Convenci o diretor de pessoal que era preciso fazer isso, em benefício dele e meu. Nós devíamos pegar funcionários já mais veteranos...

[FINAL DA FITA 1-A]

J.D. — ...Nós devíamos pegar funcionários já mais veteranos da secretaria de estado, parte de pessoal e parte de orçamento do Ministério da Educação, e absorver essa rapaziada nova. O serviço público pagava tão bem naquela época que houve funcionários que foram trabalhar comigo - depois progrediram, foram embora - que eram do Instituto de Resseguros do Brasil, que pagava bem. Era o João Carlos Vital, que tinha visão. Veja como funcionário de secretaria de estado era bem pago.

Defendi no concurso toda essa linha. Depois tive ocasião de implementar e acabar... [risos] ... Mas, no concurso houve um fato curioso. O concurso foi muito longo, durou horas e horas. Havia a parte dissertativa e depois perguntas. Acho que duas ou três etapas. Na parte dissertativa eu baseei toda a minha exposição numa frase do Marshall Dimock, que diz: "A administração pública é o Estado em ação," - que eu acho uma frase perfeita, porque aí se sente que a parte política é dos políticos. Eles fazem a política, cumprem o seu dever. E entra a parte administrativa, que é a máquina administrativa executando. Não é isso? Qualquer que seja o regime. Está lá o Bureau de orçamento americano até hoje trabalhando... [risos] ...

Um examinador - parece, até hoje não sei, porque não quis saber - mas, um examinador disse, anotou na minha prova que o Marshall Dimack nunca disse isso. Dizem - eu nunca fui apurar, porque não me interessava - que ele tinha uma edição diferente da minha. Eu até dediquei esse livro ao meu filho dizendo: "Olha aqui, fui ao pau nesse concurso, porque eu nunca entrei tão preparado numa coisa, por causa dessa frase." E isso teve influência depois, no julgamento das outras questões.

O resultado é que me deram 45 pontos e eu precisava de 50. No concurso anterior - isso me foi relatado pelo Lourenço Filho, que presidiu a banca anterior, mas não a nova - ninguém tinha sido aprovado. Ele disse: "Mas isso é uma tolice. Fazemos um recrutamento de pessoal capaz no Brasil, então vamos dar um tratamento estatístico a isso." Então deram um tratamento estatístico, fizeram extrapolações etc., e aprovaram os candidatos, vários candidatos, que tinham tido até 40 pontos. Enfim, eu não queria recor-

rer, porque eu detesto recorrer. Mas o Lúcio Bittencourt me procurou, eu estava trabalhando, e me disse: "Você vai ter que recorrer!" Arrastou-me para ver a prova. Quando eu vi esse negócio do Marshall Dimock eu disse: "Não! Isso não é possível! Isso foi realmente um erro!" O Lúcio fez uma petição para mim, pedindo certidão do que estava escrito na minha prova...

Z.C. — Mas por que certidão?

J.D. — Para documentar. O DASP nessa época era meio intransigente, em matéria dos seus julgamentos. Achava que não podia errar, que se abrisse uma brecha, abria uma brecha geral. Então o Murilo Braga, que era meu amigo, inclusive bom camarada, diretor de seleção, foi poltrão, porque deu um despacho dizendo: "O candidato não precisa de certidão porque já transcreve na sua petição o que está escrito na prova." Comprovou o que eu tinha dito, mas não quis dar a certidão. O despacho não tinha muita validade. A questão morreu, eu não mexi mais, não quis saber o que é que foi, o que o examinador disse. Não me interessei mais. Virei a página. Mas fui ao pau. Fui reprovado.

Do orçamento do Ministério da Viação, eu fui para onde?...

Z.C. — Esse concurso, quando que o senhor fez mesmo?

J.D. — Eu voltei da América em 40... 42!

Z.C. — O senhor fez em 42?

J.D. — Deve ser 42...

Z.C. — Para entrar no Ministério da Educação?

J.D. — Não. Para entrar no DASP como técnico de administração.

Tanto que alguns anos depois, sem que eu soubesse de nada, fui surpreendido. O dr. Simões fez uma exposição propondo a minha transferência para os quadros do DASP, com enorme elogio. Felizmente nunca se concretizou, pois ficaria meio chato para mim, eu acho. Mas eu não podia recusar uma iniciativa dele. Eu disse: "Isso não é comigo." Por transferência ex-ofício, eu sou funcionário, para onde me mandarem eu vou. Mas não se concretizou.

J.L. — Mas o seu longo trabalho no Ministério da Educação e Saúde consistiu no quê? Na racionalização e organização dos serviços administrativos?

J.D. — Organizei por setores, e o papel não demorava tempo nenhum lá. Ordem de prioridade absoluta.

Uma das grandes alegrias que eu tenho daquela época é que um funcionário que foi um pouco professor meu no Ministério da Viação, que era oficial de gabinete do Ministro da Viação, telefonou-me uma vez - bem mais velho do que eu, era um senhor - : "Nazaré, eu conheço os seus métodos, você segue uma ordem, está tudo muito certo, mas eu tenho um amigo que está com uma fatura aí."

Eu tinha autorização do ministro para fazer certos pagamentos." E é o único pagamento que ele tem livre, o resto está todo pendurado em bancos." Era um empresário. Não me lembro quem era. Ele disse: "Não quero que você quebre os seus critérios, mas quero que você considere esse fator." Eu reuni o pessoal que processava e falei: "Recebi esse pedido. Agora, se vocês quiserem fazer extraordinário, pagarem primeiro os outros, e depois para mandar o dele, eu ficarei muito grato." Todo mundo

foi fazer... [riso] ... Saiu um bolo, mas não dei prioridade àquele.

Eu acho que isso é uma das coisas fundamentais em administração. Fundamental! Se não, qual é o critério? O critério do mais bonito que chega lá? O mais rico? O mais pobre? Não é? Isso foi uma revolução, porque era tudo na base de protocolos etc. O dr. Simões naquela época, fazendo uma viagem... eu pagava subvenções: o Conselho de Serviço Social aprovava uma lista, depois de estudar os vários pedidos, para todo o Brasil. Era Ministério da Educação e Saúde naquela época, e depois ia ao presidente, - o ministro mandava ao presidente - o presidente aprovava e saía um decreto com aquela lista, e eu é que pagava.

Então verifiquei que havia muito intermediário. Eu tinha feito uma pesquisa. Como quem não quer nada, eu peguei um papel mimeografado e mandei para todas as instituições que eu tinha interesse, dizendo: "Para atualizar o nosso cadastro queria saber qual é o nome correto etc. Mantém procurador? Para quê? Para receber? Para isso, para aquilo?" Foi um maná! Tabulei aquilo, apurei que na Câmara dos Deputados havia um camarada, um funcionário que era procurador - era proibido por lei. E havia quatro outros, pelos endereços eu vi, que eram genros, filhas, não sei o quê mais. Eu estava documentado para poder entrar firme, mas não tinha como. Como eu tinha que agilizar?

Por sorte, o dr. Simões, que não sabia de nada disso, fez uma viagem e viu como que uma instituição qualquer do interior não recebia a [inaudível] de procurador. Foi ao Getúlio e fez um decreto-lei dizendo: "Paga pelo Banco do Brasil diretamente." Ah! Foi um maná! Fazia-se o seguinte: Quando saía o decreto, nós já sabíamos qual era o de-

creto, já tínhamos cópia, as ordens de pagamento, porque só podíamos pagar quem tivesse comprovado o auxílio anterior. Eu ia pessoalmente ao contador seccional do Ministério da Fazenda, que funcionava no Ministério da Educação, ele es- criturava aquilo. Eu articulei com o Banco do Brasil, um funcionário ia ao Banco do Brasil, entregava, e em dois dias estava a ordem de pagamento lá...

Dei bordoadas que só você vendo. O Correio da Ma- nhã, que era um jornal muito..., pesava muito. Tinha um ca marada que escrevia - ele era procurador - escrevia sueltos no Correio da Manhã. Pau em cima de mim. Eu recortava o suelto....: "Devo explicar isso assim, assim..." Mandava para o gabinete do ministro, que era amigo do Drummond de Andrade, que era o chefe de gabinete, e foi um homem ínte- gro, correto, até aprovava tudo isso. Com isso quebrou-se muito essa questão dos pagamentos.

J.L. - Essas verbas eram repassadas para as instituições de ensino?

J.D. - Não, eram verbas repassadas a instituições assisten- ciais e culturais.

J.L. - E como se processava a administração de pessoal re- lativo às instituições de ensino? Elas tinham uma organiza- ção totalmente independente?

J.D. - Havia o Conselho de Serviço Social, que as fiscaliza- vam. Eu só fiscalizava a parte do...

J.L. - Da administração do ministério?

J.D. - A parte de despesas. A do ensino a que você se re- fere, era toda a organização do ministério em matéria de ensino. Eu atuava no orçamento.

Eu estava no orçamento, mas já havia no DASP a divisão de orçamento e os chefes de serviço iam lá para justificar; eu ia, estava presente. Então justificava-se aquilo tudo lá.

Uma época, por exemplo, a Faculdade de Medicina - eu sabia que estava precisando de recursos bem mais substanciais - o DASP resolveu fazer um sub-grupo de trabalho. Eu era um funcionário do DASP e da faculdade, secretário da faculdade. Passamos uma semana na Faculdade de Medicina e empurramos verba lá que não foi brincadeira. O que aconteceu foi o seguinte: como não se trabalhava na base de projetos, o professor de uma cadeira pedia um instrumento, X, uma pela X, um aparelho X. Se se cortasse percentualmente, ele nunca iria comprar aquilo. Então conseguiu-se fazer uma documentação, e a verba da faculdade naquele ano, depois que nós fizemos isso, cresceu não sei quantos por cento.

Eu lidava com todo esse pessoal. Eu fui ao Azevedo do Amaral que era diretor da Escola de Engenharia. O Azevedo Amaral... Quando o DASP foi extinto - extinto não, veio aquela bagunça intermediária dos ministros do Supremo Tribunal dirigindo a República, e então pegaram e isolaram o DASP - eu fiz uma lista de vinte funcionários do DASP, técnicos de administração, que não tinham função. Andei circulando com aquela lista: "não é possível! Como é que o Brasil que não tem gente..."

Conheci o reitor, ele gostava muito do Arízio, o Arízio ia dar uma orientação a ele. O Arízio não acertou muito com ele ou ele com o Arízio. Eles tiveram entrevista. Enfim, eu andei mexendo naquela lista. Havia vinte pessoas, pelo menos, que eu me recorde. Bem, do orçamento,

Foi nomeado ministro de estado, um cidadão com o qual eu tenho umas certas birras de vez em quando. São passageiras, felizmente, porque eu sou cristão. Mas ele era presidente de um conselho de educação, ou coisa que o valha, de São Paulo, e eu soube que ele, para receber o jeton por presença, passava pelo registro do Tribunal de Contas - essa é uma das razões porque eu queria reformar o Tribunal de Contas - ele passava gratificações. Para mim isso era repugnante. Um presidente de conselho não tem que fazer isso, não é? Vai lá, e fala ao ministro do Supremo Tribunal. E esse camarada foi nomeado Ministro da Educação. Pedi demissão...

Z.C. - Quem era?

J.D. - Qual era o nome dele? Eu nem me lembro do nome dele. Foi nomeado Ministro da Educação. O Lourenço Filho era o meu candidato...

J.L. - Foi nomeado Ministro da Educação quando?

J.D. - Em 1946...

J.L. - É do Dutra...

J.D. - Era um professor de São Paulo... A primeira coisa que ele fez foi chamar o diretor de administração do ministério e dizer: "Como é que eu posso almoçar por conta do ministério?" Para mim naquela época isso era crime... [riso] ... Crime de lesa-pátria... Eu pedi demissão. Com ele, aliás, há um fato curioso, que abona em benefício dele, a meu ver. Eu tinha defendido uma verba, baseado nos estudos do prof. Libânio - acho que era Libânio o nome dele, da parte de saúde -, para criar anexos às Santas Casas para negócio de tuberculose. Veio um novo diretor com ele, e mudou completamente o programa. Eu tinha defendido um

programa, a verba para aquele programa. Agora iam mudar o programa? Dei um parecer, arrasei o cidadão por escrito, e o ministro ficou "por conta".

Nesse momento, tendo pedido demissão, eu fui convidado por um amigo para ir para a prefeitura do Distrito Federal, aqui, o antigo município, antes do estado da Guanabara, e aceitei. Quando eu estava lá um dia, o Bittencourt de Sá telefonou e disse: "Nazaré, você quer dar um pulo aqui?"

Passei por lá - que ele era diretor geral de administração - e ele disse: "Há um problema aqui delicado: você deu um parecer violento contra um diretor, e o ministro ficou esquentado e deu um despacho enorme contra você." Naquele tempo eu era ardoroso demais, ouviu? Eu respondi: "Vou pedir para transcrever na minha fé de ofício, porque esse energúmeno dar um despacho contra mim é um elogio! Vou pedir não sei o quê mais..." "Não! Você é meu amigo, por pavor, ajuda! O homem é ministro de estado, sabe que você tem uma tradição no ministério, quer mudar o despacho, mas você tem que assinar a última folha novamente." "Não assinou coisa nenhuma!" O Bittencourt acabou me convencendo que se ele quisesse mudar, que mudasse. Eu assinei de novo o negócio, e ele deu um despacho normal em vez de me passar um sabão... [risos] ...

Nessa época também - eu sempre acompanhei o trabalho do Tribunal de Contas, conhecia o Código de Contabilidade, o regulamento de contabilidade desde os meus tempos do Ministério da Viação, onde eu lidava com orçamento - havia um livro que era clássico, que era Biolchini. Era complemento do Código de Contabilidade e explicava todas essas coisas. Eu era formado naquilo, aprendi com os mestres de

lá, sabia aquilo tudo. Um dia, no Ministério da Viação, o ministro Capanema tinha que assinar um termo aditivo com a..., que naquele tempo era ligada ao Ministério da Educação e Saúde, depois passou para a prefeitura. Eu fui lá consultar os alfarrábios, já conhecia, e vi que naquele caso, havendo um decreto, chamava-se empenho legislativo, não precisava fazer empenho de despesas - aquele negócio de empenho de despesas - que como documento para o credor está muito bem, mas para a parte administrativa não vale, porque você diz que deduziu da verba, que tem verba.

O Tribunal de Contas recusou o registro. Tinha aprovado na semana anterior igualzinho ao meu. Pedi audiência ao Rubem Rosa, presidente do Tribunal de Contas. Pedi audiência, ele marcou a audiência. Quando cheguei lá, ele já estava com tudo marcadinho. Fiz uma introdução diplomática, e disse: "Eu sou funcionário responsável, o ministro confia no que eu, como diretor do ministério, aconselho, e baseado no artigo tal..." Ele me respondeu: "Dr. Nazaré eu sei, o senhor está citando o Código de Contabilidade. Perfeito. Eu sei que o senhor é um grande conhecedor..."

Eu mandei para ele tudo o que eu sabia. "E agora sou surpreendido por uma repreensão do Tribunal de Contas a essa minha atitude responsável, e como eu sou uma pessoa responsável vim aqui ao senhor pedir um conselho." Sabe o que ele me respondeu? "O senhor tem toda razão, mas o Tribunal não firma jurisprudência." [risos] "Obrigado, ministro..." Cordialmente fui embora. Um tribunal que não firma jurisprudência não é tribunal coisa nenhuma... [risos] ... Isso era o Tribunal de Contas.

Do ministério da Viação fui para a prefeitura...

Z.C. — Não. É o Ministério da Educação...

J.D. — Sim, do orçamento da Educação fui para a prefeitura. A prefeitura Hildebrando de Góis...

Deu-se uma das coisas mais curiosas da vida. Hildebrando de Góis é Hildebrando de Araújo Góis. Havia um cidadão chamado não-sei-o-quê de Almeida Gomes. Na holle-rith: as mesmas iniciais. Havia não sei quantos candidatos a prefeito. O Almeida Gomes queria por força ser, ele era empresário. Um dia alguém soltou assim, não é? "O nome não se pode dizer, mas é H.A.G." O Almeida Gomes subiu para Petrópolis para fazer o programa de governo. Não era ele! Era o Hildebrando de Araújo Góis... [risos] ... Que coisa não é?... O que acontece na vida de um cidadão...

Na prefeitura, o Fernando Brandão, que foi diretor de contabilidade do Ministério da Viação, meu grande amigo, foi quem me levou para lá para ser diretor de pessoal. Fui lá, mexi, a prefeitura não sabia quantos funcionários tinha. Enfim, mexeu-se naquilo tudo e realmente havia injustiças terríveis lá.

O irmão do prefeito, que era o secretário de Administração, não levava em menor consideração qualquer reivindicação de pessoal. Eu encontrei no porão da prefeitura - acho que cheguei até a fotografar, mas não usei - petições, memoriais, relatórios, jogados lá no porão, a que ele nunca deu andamento. Ele era homem forte... Não usei isso, e fui ao prefeito, fiz uma exposição, e ele me disse: "Acho melhor começar tudo de novo." Então fizemos um decreto-lei com o Dutra, aprovando lá uns esquemas etc.: Esquece o que está para trás.

E isso foi feito. Acontece que o Custódio de Al-

meida, que era técnico de administração do DASP, meu amigo, foi nomeado para a parte de organização. Os jornalistas - havia naquela época 16 que trabalhavam no gabinete do prefeito, e vários deles inclusive tinham empregos modestos na prefeitura - resolveram criar 16 lugares de assessores. O Custódio deu parecer contrário, eu não cheguei a me pronunciar, e eles desencadearam uma campanha na imprensa contra o Custódio e contra mim. Fui ao prefeito e disse: "Dr. Hildebrando, funcionário da prefeitura não faz campanha contra mim dessa maneira. Eu entrego o cargo à sua discrição, ou eles serão punidos."

Ele me chamou lá uma outra vez para conversar. Sa-be a dificuldade do administrador. Ele era ótimo, ótimo administrador. Ele confiava muito. Nós fazíamos exposições para ele levar ao Dutra, e ele dizia: "Me faz uma síntese." Fazia-se uma síntese: "Então eu vou assinar." "Não senhor! Eu quero ler totalmente!" Lia totalmente o negócio. Nunca deixei ele assinar em cruz.

Não queriam me demitir, e eu me apresentei no Ministério da Educação e fiz uma comunicação. Nessa ocasião o Dardeau Vieira estava recrutando para as Nações Unidas...

Z.C. - Parece que o senhor não gosta muito desses problemas da política, não é?

J.D. - Não, eu não gosto não. Eu gosto da política administrativa, ou seja saber para onde é que está indo a coisa, qual é o rumo...

Z.C. - Mas o político tem que ter um certo...

J.D. - Político é político, administrador é administrador. O político diz: "Eu quero que funcione! Está aqui uma

lei: que funcione assim!" Então entra a nossa responsabilidade de administradores de dizer como é que vai funcionar. Como numa empresa.

Z.C. — Mas o político tem sempre que ter muito compromisso, muito jogo, que é o que o prefeito falou para o senhor.

J.D. — O que acontece é que os políticos brasileiros vêm lá do Acre, ou do Território de Rondônia, e vão legislar para nós! Tem um cidadão que está na televisão, todo dia falando lá... Meu Deus! Foi guerrilheiro! Se um coronel daqueles que torturaram vai até, vai para a cadeia, agora ele que foi guerrilheiro, que foi anistiado, vai lá e está fazendo Constituição para mim! Para mim não! Positivamente não! Não é? E há pessoas credenciadas, como há lá várias. Mas estão sem voz, praticamente. Você vê essas emendas, as disposições transitórias? São a mesma cauda que houve na Constituição de 46, tão elogiada. Pega a Constituição de 46, tão elogiada. Pega a Constituição de 46! Quando saiu a Constituição de 46, eu estava na Prefeitura. A primeira pessoa que bateu lá disse: "Nazaré, ganhamos!" Um médico, um senhor... Três acumulações... Restabeleceram todas as acumulações...

Z.C. — Mas o senhor não acha que o administrador tem que conciliar muitas vezes, comprometendo posições?

J.D. — Eu quero a diretriz. Eu quero a diretriz... Eu quero é diretriz! Qual é a regra do jogo? Agora, todo dia eu mudo a regra do jogo, moeda estável, e que não tem orçamento, nem esquema de planos nem que seja para três anos, não é país organizado. Isso de 8ª potência mundial é para os trouxas. Para mim não! Trinta milhões! Trinta milhões de infância e juventude abandonadas...

J.L. — E qual era a regra do jogo que justificava todo esse otimismo quanto à administração?...

J.D. — Sempre me deram muita força. Como eu não tinha amor aos lugares eu mudei de emprego que não foi brincadeira - então eu tinha uma autoridade moral muito forte.

J.L. — Sim, mas qual era o projeto do país que estava por trás?...

J.D. — Eu fui estudante getulista! Não é?... Eu fui educado na era do Getúlio. Sou admirador do Getúlio. É claro que se eu analisar o Getúlio, acho que ele se prolonga. A segunda parte do Getúlio eu achava: "Para que ele volta, meu Deus... Para quê?" Acabou no poder, aquela coisa, porque ele foi eleito senador em não sei quantos estados, e tudo isso. Então é a glória! Getúlio foi o homem que mais sensibilizou o povo no Brasil. Eu assisti a espetáculos quando eu estava na Petrobrás, em Manaus, que então eu não conhecia, fui depois umas duas ou três vezes a Manaus. Impressionante! À noite você chegava a um lugar onde havia um busto do Getúlio, e você via mulheres com velas, acendendo velas. O negócio de "pai dos pobres" - aliás o Sarney disse outro dia num discurso, coitado, foi de uma infelicidade total, mas disse. Isso aí é do Getúlio e ninguém tira; que ele foi o pai dos pobres, foi. Criou o salário mínimo, a previdência social, a justiça trabalhista. Isso ninguém tira dele.

Z.C. — E do lado da organização da administração pública?

J.D. — Foi um regime autoritário, ditatorial, em que havia concursos! Chegavam rapazes do interior, arranjavam um empreguinho, iam para o DASP, escolhiam lá: "Qual é o lugar a que vou me candidatar?" Havia dez concursos ali,

entravam e iam embora. Havia concursos do DASP, faziam cursos...

Onde é que está tudo isso? Estão falando agora numa escola de administração. Depois eu posso falar para vo-cês sobre isso. Conheço a experiência francesa, que eu estudei profundamente. Com o Aluízio Alves deve ser uma brincadeira. Deve ser uma brincadeira. Eu fui vencido na reforma administrativa. Eu fui vendido nisso perante os militares: Geisel e Golbery. Castelo só ouviu. Bem, eu ainda não entrei em Petrobrás...

Z.C. — O senhor escreveu para o Ministério da Educação. Da Prefeitura o senhor...

J.D. — Saí da Prefeitura. Eu preenchi uma ficha para as Nações Unidas. Isso depois iria produzir efeito. O Dar-deau disse: "Boa ficha! Vou valorizar meu trabalho de re-crutamento, e tal..." Voltei para o Ministério da Educação e tive um convite para ir para uma entidade semi-privada, o poder público tinha interesse lá. E eu queria ir para o setor privado.

Z.C. — O senhor queria ir para o setor privado? Por quê?

J.D. — Eu queria ganhar experiência nessa área, que eu não tinha. Fui encaminhado pelo Clemente Mariani, ministro da Educação. O Gilson Amado era o homem forte dele. Não era o chefe de gabinete oficial, mas era meu amigo, e era extre-mamente influente junto a ele. Chamou-me e disse: "O mi-nistro quer te nomear diretor de pessoal." Eu respondi: "Gilson, você que é meu amigo, por favor, deixa eu ir para esse setor. Eu quero ir para o setor privado." Ele falou: "Isso é um problema. O ministro nomeou o Martagão Gestei-ra, "que era professor da Bahia", para um cargo. Foi a úni

ca nomeação que ele fez. Você é a segunda. Como é que você vai?... Você é funcionário do Ministério..." "Se eu sou funcionário do Ministério não posso pedir demissão, preciso viver, e evidentemente, não vou largar, mas eu não quero."

Dias depois o ministro me chamou. Chamou e não me perguntou se eu queria ou não queria. Perguntou uma porção de coisas: "Como é o DASP, como é isso, como é aquilo"... Deu-me uma sabatina do tamanho de um bonde. Eu respondi àquilo tudo, ele levou o decreto e me nomeou. Tomei posse.

Diretor de pessoal do Ministério da Educação. Eu estava bem entrosado com o DASP, trabalhávamos em articulação. Lá fiquei, até que um dia eu recebi - você vê que ir para o setor privado, para mim foi difícil - recebi um telefonema de um amigo, convidando-me para almoçar. Na véspera, parece, ou nesse mesmo dia, eu recebi um telegrama da Unesco perguntando se me interessava ir trabalhar lá, oferecendo-me um cargo. Bem, ir para a Europa para mim... Não é?...

[ FINAL DA FITA 1-B ]

J.D. - Bem, ir para a Europa para mim... Não é? Três filhos pequenos que eu já tinha... É evidente que faria parte do meu aperfeiçoamento cultural. Recebi então um telefonema desse meu amigo, e fomos almoçar. Durante o almoço ele me disse: "Nazaré eu fui convidado por uma organização X - eu não quero ser impreciso, não sei bem qual é, eu não vou citar: era uma empresa privada - "... e eles querem dar um sentido, de revisão à parte de relações do trabalho etc. e me convidaram. Eu não posso. Professor, não pos-

so..." Ele era professor. "...Mas vou indicar você." Eu disse: "...O senhor está me pedindo o que eu pedi a Deus, mas, infelizmente, recebi este telegrama..." Ele respondeu: "Ah! Diante disso não dá!" E então eu não fui. Frustrou-se a minha ida para o setor privado.

Fui para a Unesco, na parte de administração de pessoal. Curioso: o meu currículo era melhor do que o do americano que eu substituí - eu estava bamba em examinar currículos - e era melhor do que o do diretor de pessoal

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

Então, com isso eu era bem recebido, e consegui entrar lá. Muitas das vezes, eu sabia muito mais do que o pessoal que estava trabalhando comigo. Mas nunca doutrinei assim não.

Na Unesco - só para terminar a parte da Unesco - o que aconteceu: com o tempo, o diretor adjunto de pessoal passou a confiar muitíssimo em mim... Esse americano, o Laves. E, no fundo, eles queriam chutar o diretor de pessoal, ao qual eu sempre fui leal. Depois, trabalhei com um inglês. Esse era muito qualificado.

C.G. - O senhor então foi chefiar a divisão de nomeações?

J.D. - Sim.

C.G. - O senhor já saiu daqui com esse encargo?

J.D. - Staff relations, uma coisa assim, ou tinha um outro nome, na Unesco. Eu era o segundo, era o substituto do diretor de pessoal... Era muito interessante, porque tinha muito a ver com problemas humanos. Eu tive a felici-

dade de trabalhar depois com um inglês chamado Mr. Pine, que foi o grande professor de vida. Pine, Saint-John Pine, um nome bonito, não é?

Ele foi diretor de pessoal da BBC. Era já um senhor, tinha sessenta anos; naquela época eu tinha meus 35. E ele me deu aulas. Encheu-se de encantos por mim e eu por ele. Ele me deu aulas práticas de administração. Coisas como resolver, como encaminhar e tal. Aprendi um bocado com ele. E, no fundo, eu passei a ser o elemento chave dentro do departamento de pessoal. Antes dele, então, nem tenha dúvidas. Esse inglês ficou tão meu amigo, que - ele falava mal o francês e tinha que participar das reuniões dos diretores - chegou para mim e disse: "Dias!" - lá eu era Dias - "...Dias, você podia ir comigo para essas reuniões, porque você fala bem o francês. Eu não entendo nada do que esse diretor geral diz..." Era o Torres Bordé, que era mexicano. Ele falava muito bem o francês. E eu disse: "Não, isso não fica bem para o senhor. Faz o seguinte: o senhor senta junto ao fulano..." - que era um diretor de comunicações americano que tinha sido educado na França - "que ele fala francês fluentemente, e ele quebra o seu galho lá..." Foi o que ele fez. [risos] Mas eu tinha prestígio com a...

Quem pagava o orçamento principal da Unesco eram os americanos. O representante da América no comitê executivo tinha uma força enorme. E correu lá uma história - isso já no meu segundo ano. Fiquei dois anos lá; queriam prorrogar depois o meu contrato por três anos, e eu não quis - correu a história de que ele achava que o departamento de pessoal tinha gente demais etc. Eu, que ia embora, resolvi: "Eu vou defender esse pessoal!" Então fomos

lá para a comissão americana, uma reunião pequena assim, e ele disse: "Eu queria primeiro fazer uma declaração, dar uma informação aos senhores, porque eu acho que os senhores talvez estejam mal-informados." Então mandei pau, descrevendo como é que era o trabalho: É assim, assim, assim. "Então, onde é que está a sobra de pessoal?" "O departamento de pessoal, evidentemente tem uma parte que... Alugava... Porque havia deficiência, naquela época, de residências em Paris. Havia um setor de viagens, que alugava as casas e apartamentos para os funcionários. Isso é descartável, evidentemente, no tempo. Mas o resto, não. Então o meu prestígio junto aos americanos cresceu brutalmente, e junto ao staff, eu fiquei fortalecido. Bom, eu não vou contar incidentes que houve lá e que foram curiosos. Mas vamos passar para adiante."

Saí de lá, voltei para o Brasil. O principal assessor do diretor adjunto me convidou para ir trabalhar numa reorganização que eles iam fazer, e para ser o segundo dele na parte de orçamento.

Z.C. — De onde?

J.D. — Da Unesco. Ele me passou "cantadas" mesmo. Não é? E eu gostava muito dele e ele de mim. Mas eu disse para ele: "Eu não quero ser funcionário internacional, e quero que meus filhos se eduquem no Brasil." De modo que voltei para cá. A família não queria; minha mulher queria ficar, mas eu voltei para o Brasil.

Voltei para o Brasil quando Getúlio voltou ao poder. O Arízio Viana foi nomeado diretor-geral do DASP, e empurrou-me lá um telegrama dizendo: "A vaga está aqui guardada. Falei com o presidente, você vai ser diretor de

peessoal." Eu disse: Eu queria ficar dois meses pelo menos na Inglaterra, para estudar serviços. Essa parte de previdência e serviço social. Então os meus planos foram furados, nesse particular. Voltei para o Brasil e fui diretor de pessoal do DASP um bocado de tempo. Consegui fazer aquilo que eu achei que devia fazer lá, na tese em que eu fui reprovado. Fazer classificação de cargos. Depois foi deteriorado no processo, no caminho.

C.G. — O DASP estava muito diferente nesse segundo governo Getúlio? Era o mesmo DASP que o senhor conhecia dos anos 40?

J.D. — Foi restabelecido o clima de DASP. A seleção funcionando, os cursos funcionando. Tinha um elemento muito bom nos cursos, que era o Joubert Júnior. A parte de pessoal tinha uma autoridade total. Eu tinha uma autoridade total na parte de pessoal.

Veja bem, o Capanema era líder da maioria no Congresso. Então quando ele tinha problema lá, mandava um sucessor dele que era meu amigo falar comigo, e às vezes eu ia até a comissão. Eu entrava lá para dar sugestões em projetos e coisas assim. Dentro do governo, eu tinha nos ministérios, um ambiente muito bom.

J.L. — Em 1955, o senhor escreveu um pequeno folheto que parece resumir toda a sua experiência desses cinco anos de trabalho no DASP. E o senhor arrola uma série de condições para a reforma do serviço público e os problemas que enfrentava o serviço público. Eu gostaria que o senhor discorresse um pouco sobre cada um deles...

J.D. — Será que eu sei? Nem sei mais...

J.L. — Eu enumerei, tive a curiosidade de ler, o livro e

enumerei: o senhor pode, então, me descrever? O primeiro obstáculo que o senhor descreve é o aspecto do clientelismo; do prejuízo do clientelismo, que na época...

J.D. — Foi em 55, não foi?

J.L. — Exatamente. Esse trabalho é de 55.

J.D. — Em 55, eu já estava no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.

Pediram-me lá no DASP para fazer um trabalho...

J.L. — Como o senhor via, nesse período, no DASP, esse problema do clientelismo político dentro do serviço público?

J.D. — Não, o Getúlio teve o mesmo comportamento anterior, do tempo do Simões.

Z.C. — O senhor não sofria muitas pressões políticas?

J.D. — Não.

J.L. — Por exemplo, o senhor citou o caso do estatuto dos funcionários.

J.D. — Eu vou lhe contar um fato. O João Goulart, nessa época, tinha até escritório, acho que no palácio do Catete. O João Goulart apareceu em 53, no plano nacional. Nunca fez um pedido lá para o DASP.

Por exemplo, uma vez, me lembro... Como era o nome daquele crioulo que foi uma das razões do Getúlio...

C.G. — O Gregório. O Gregório Fortunato.

J.D. — O Gregório. Uma vez apareceu um cidadão lá e disse: "Nazaré, o Gregório queria fazer um pedido aí, não sei o quê, assim, assim..." [riso] Eu perguntei: "O que é?" Se é um pedido atendível, sim. Senão, eu dou uma explicação." Eu me lembro que dei uma explicação, que não podia

ser, ninguém mexeu. O pessoal respeitava.

J.L. — Sim, mas o senhor critica acerbamente o Legislativo.

J.D. — O pessoal comunista - eu não tenho ideologia, porque acho que ideologia é um negócio que está, inclusive, graças a Deus, amenizando por aí; isso foge aos fatos. Quando chegar à Petrobrás, eu quero focalizar a ideologia. Então, veja a minha isenção de ânimo, critério etc.: O Lopo Coelho era relator; era o deputado mais atuante do Congresso, no que diz respeito ao funcionalismo. Pois bem, ele me respeitava. Era meu camarada.

Mas sobre o Lopo Coelho, sabe o que eu fazia? Domingo, eu estava descansando em casa, ligava o rádio, e ele tinha um programa de rádio de uma hora, na rádio Globo, eu acho, respondendo a perguntas. Eu tomava nota de tudo o que ele dizia. Quando ele acordava, no dia seguinte, estava tudo resolvido. Não deixava nada passar.

O Ulysses Haver era líder comunista. Eu recebi um ofício - nunca houve isso no DASP - convidando para uma reunião do funcionalismo lá. [rindo] Eu guardei. Não fui, evidentemente. Mandeí agradecer, e tal. Não fui. Mas isso mostra como o pessoal me respeitava. Porque sabia que eu era isento. Eu tinha critério. Qual é o critério? É esse.

Z.C. — O Getúlio preservava o DASP, também, dessas pessoas.

J.D. — Totalmente. Totalmente. Houve fatos, houve fatos. Por exemplo, com a volta do Getúlio, houve uma invasão de setores do serviço público por pessoas inteiramente desqualificadas. O IPASE, que era uma boa organização, foi invadido por politiqueiros. Até amorais. Os institutos...

Os institutos, houve alguns que tinham sujeitos analfabetos, ou que não tinham qualificação. Mas no IPASE,

para nós, era duro. Porque era funcionalismo, não é? Chegou a um ponto em que o Arízio e eu dissemos: vamos fazer uma representação. Representamos contra, e o Getúlio demitiu a diretoria toda lá. Mas nós omitimos algumas coisas que nós sabíamos; documento público, não é? Mas você ia perguntar alguma coisa?

C.G. — Por quê essa invasão politiqueira?

J.D. — Por causa do tipo de eleição que houve. O PTB achou que devia ocupar lugares lá. E isso piorou, depois, na época do Jango. No tempo do Jango, por exemplo, nos institutos havia o seguinte: eu era um líder de São Paulo - e alguns líderes até de categoria de São Paulo se esborracharam todos nesse período - eu era então nomeado, digamos, para um instituto X. Então, eu negociava o seguinte: empregava meus parentes no instituto y e os y no instituto x. Foi uma baderna.

J.L. — O senhor arrola, então, como primeiro passo para a melhora do serviço público, a questão da organização dos quadros de chefia. Como o senhor via esse problema à época? O senhor dá como exemplo, geralmente, o Itamarati e o Exército.

J.D. — Para mim são as duas únicas organizações - hoje, eu diria que há uma terceira, que é a Receita Federal. Em grande parte porque faz concurso. O núcleo principal da Receita Federal é de pessoal de concurso - mas se você olhar, as organizações que se modificaram foram as organizações que se reestruturaram em tempo, foram as organizações militares e o Itamarati. Por que militares? É porque os militares viam que tenente ia a capitão, por antiguidade, e chegava a coronel. E daí? Com a nova estrutura de organização dos

exércitos, das forças armadas, a base são os coronéis. A classe pensante é a dos coronéis, que assessoram os generais, e que comandam lá para baixo, não é isso?

Pois bem. Eles adotaram reformas, e isso há muitos anos, em que bloqueavam esses capitães, e morria em capitão, parece. E acabaram renovando os quadros. Hoje, um tenente faz curso. Eu participei de algumas reuniões aí na Fundação Getúlio Vargas. Os tenentes, no Leme - acho que é um centro que eles têm - eles querem saber tudo. O militar hoje é um camarada muito bem informado sobre a vida do Brasil. Tanto que quando há essas vacilações políticas, eles tomam conta do poder. Qual é a causa? A meu ver, é essa. É que eles estão estruturados. E o Itamarati, que faz concurso, faz seleção, faz isso, faz aquilo, hoje é um corpo... A diplomacia brasileira é uma diplomacia que tem conceito no mundo inteiro.

J.L. - E a organização desses quadros de chefia para o resto do Estado?

J.D. - Estaca zero.

J.L. - Mas por quê? O problema de clientelismo político ou falta de...

J.D. - Piorou brutalmente. Com a Nova República houve a maior invasão de fisiologismo.

Não. Havia mais critério; as chefias eram, em geral, em comissão, gratificações etc., mas eram gratificações, e era pessoal dos quadros que era nomeado. Isso era insatisfatório, pois a meu ver, devia haver chefia definida: o sujeito chegou a chefe, não vai lá para baixo.

Eu vou dar um exemplo: quando eu estava no DASP, verificou-se que o salário dos chefes, esses superviso-

res... Quando eu vim da América, escrevi o primeiro artigo na Revista do Serviço Público: "A formação de supervisores. Problema número um do serviço público." O segundo, nem digam que eu escrevi não, porque senão me matam. Era o seguinte: "Devemos incentivar o ócio ou a produtividade?" O Brasil tem mania de pagar aposentado. Eu sou aposentado, mas eu acho um absurdo. Agora, essa Constituição está cheia de coisas. Quer pagar o aposentado mais do que na ativa, o que é maluquice total!

Uma gratificação para chefiar uma seção, por exemplo, do serviço público dava para pagar um aluguel de casa. Pois bem. Quando eu estava no DASP verifiquei que não dava mais. Dava 50%. Então, o que eu fiz? Eu procurei os diretores gerais da Fazenda, e dos outros ministérios, cinco ou seis ministérios, e disse: "O problema está aí. O DASP não quer levantar a questão." - Minha mania de descentralizar - "Agora, os senhores estão vendo o problema, sentindo aí, mas os senhores não querem tomar uma decisão?" "Ah, queremos". "Então, os senhores façam uma exposição, mandem para o DASP, nós reunimos e porque os senhores propuseram, o DASP apoia."

Isso foi feito. Fizemos um projeto, inclusive, fazendo a revisão dos níveis de remuneração, e foi ao Congresso. Porque o Congresso aprovava, o que é outra mania que o Brasil tem. O Congresso vai controlar. Então, tem que aprovar, criar gratificação. Isso está na verba. Dentro da verba você se move. Fizemos então um projeto dizendo quais são os níveis: o Executivo reentrosa. O projeto chegou no Congresso, queriam mexer. Na Comissão de Justiça, eu, através de um amigo, que foi oficial de gabinete do Lafer, e que era do Legislativo, apelei para ele. Disse:

"Precisava falar aí." Ele respondeu: "Vem falar com o Ulisses Guimarães", que era deputado. Eu fui ao Ulisses Guimarães expliquei a ele e ele disse: "não, não tenha dúvida não. Chama-se apropriação legislativa, uma coisa assim, os franceses estão fazendo, vai ser aprovado." Foi aprovado.

J.L. — Agora, além desse problema com a remuneração excessiva da Previdência, o senhor também toca no problema do relacionamento com as instituições de administração descentralizada, que, na época, eram a Rede Ferroviária, o Lloyd. Como se colocava esse problema à época — o surgimento dos déficits e o problema da administração de pessoal, para além das normas do serviço público?

J.D. — Eu vou falar em termos modernos. Posso falar em termos modernos?

Não havia administração descentralizada; era tudo do orçamento central, que era um orçamento pequeno, o da República. As organizações eram pequenas.

C.G. — Mas algumas entidades já funcionavam com estatuto privado. Apesar de estarem...

J.D. — Não. Nessa época, não.

C.G. — Na entrada dos 50, sim.

J.L. — A Vale, a Vale.

J.D. — Na entrada dos 50... Criou-se uma utopia chamada Comissão de Controle, em cada empresa dessas: Rede Ferroviária e outras. Essa Comissão de Controle era constituída de um contador indicado pela Contadoria-Geral da República, um engenheiro e outros mais. Nunca funcionou. Nem poderia funcionar. [riso] Uma ingenuidade total, por uma comissão para controlar isso. Essa ingenuidade existiu até pouco tempo.

Depois, essas organizações foram crescendo. Criou-se a Companhia Siderúrgica Nacional, em moldes de empresa privada. Eu acho que foi um marco muito importante. A Vale do Rio Doce era a empresa mais bem organizada, a meu ver, que havia no Brasil. A Vale do Rio Doce teve chefias. Ela ficou um pouco imune à política assim... mesquinha. E tratou de organizar-se. E, além do mais, ela tinha ação no mercado internacional. Isso é sempre um fator de modernização para a empresa, porque ela tem que competir, ela tem que vender, tem que comprar.

Então, a coisa cresceu muito. Com a Petrobrás, então, virou gigante. Agora, a administração centralizada nunca se adaptou a isso! Nunca! Melhorou, algumas coisas. Mas... até hoje não está preparada para isso. Criou-se... Só para dar um salto na história: Hoje, um absurdo que existe, - você pega nos jornais e vê - a secretaria do Ministério da Fazenda, do Planejamento, não sei, é uma dessas, de controle das empresas estatais. Bolas, meu Deus. Isso é um crime. E não vejo ninguém falar contra isso, nem os homens de administração, nem os órgãos de economistas, nem os políticos, nem ninguém.

Z.C. - Por que um crime?

J.D. - Uma empresa tem que funcionar, é privada, tem que funcionar como empresa privada, em relação ao setor em que ela atua. Em alguns setores ela não é competitiva, em outros ela é. Então, ela está sujeita à lei das sociedades anônimas. Ela tem um conselho de administração. Quem nomeia para o conselho de administração? O acionista majoritário é que comanda. Quem é o acionista majoritário? É o governo. Então, na hora de nomear para lá, o governo tem juízo e nomeie... Nomeou um Ozires Silva, que é um ad-

ministrador credenciado, para a Petrobrás. A luta que ele está tendo - que a gente sente - para que não metam a mão lá dentro, é terrível. Empresa próspera. Então, é Secretaria de Controle de Empresas Estatais.

Todo dia nós lemos nos jornais: o déficit das empresas estatais... - É mentira! Há algumas deficitárias. Outras não. A Petrobrás não é deficitária, a Vale do Rio Doce não é deficitária. Para citar só duas das principais. A Embratel é extremamente lucrativa. Misturam isso com Rede Ferroviária, que é um serviço público de interesse social, onde o governo, provavelmente, terá que manter subsídio aos transportes. Pelo menos no de passageiros.

Então eu misturo isso num bolo e vem: "O déficit das empresas estatais é de tanto." Uma inverdade total. As empresas de energia elétrica não são deficitárias. Pelo menos, em grande parte. As maiores não são, tenho certeza. Isso é uma invenção que houve aí, terrível. Qual é o papel dos ministros? Eu não sei.

O instrumento que o Castelo quis deixar na reforma administrativa foi: eu trabalho na base de um plano, sempre num plano; orçamento-programa; desembolso financeiro. Porque isso é da Fazenda. O Legislativo vota esse programa, aprova esse programa, aprova o orçamento do programa, o desembolso é com o homem de finanças. E o Brasil tem horror a administrar finanças. O administrador brasileiro é absolutamente inexperiente em administrar finanças. Está se tornando experiente. Mas ainda é inexperiente. Sempre foi a grande deficiência do administrador brasileiro. Ele não gostava de administrar finanças. Ele não administrava as finanças em casa, quem administrava

era a mulher! [riso] É a pura verdade. Não tinha experiência. Controle, então... Você exerce controle com auditoria etc. Agora, vou nomear para o Tribunal de Contas um cidadão, porque é amigo do presidente? Ora bolas! Não é possível! Parece que o Tribunal de Contas organizou um corpo de bons inspetores. Deu-se instrumentos. O Tribunal de Contas pode inspecionar o que ele quiser. Isso, falando sobre a reforma administrativa; tem muita coisa para dizer disso.

C.G. — [riso] Bom, mas voltando lá para o DASP...

J.D. — Agora, quanto à parte de pessoal. Você vê, a luta que o Glycon de Paiva e o Roberto Campos tiveram no BNDE para fazer concurso. Tinha havido uma invasão de interinos, lá. Gente boa, inclusive. Mas para fazer concurso, a bordoadada nos jornais, as pressões, tudo... Afinal, houve concurso. O BNDE hoje é uma organização respeitada.

C.G. — O senhor era chefe de gabinete...

J.D. — Fui. Superintendente, do Roberto Campos.

C.G. — Por quanto tempo?

J.D. — Talvez um ano. De lá, novamente, eu queria ir para o setor privado. Agora, então, vamos começar na Petrobrás?

C.G. — Podemos entrar. O senhor poderia dizer quais são as brigas no BNDE? [riso]

J.D. — Não, no BNDE, naquela época, não havia brigas. O BNDE, tinha um quadro excepcional. O Glycon de Paiva era um homem de alta categoria. O Lucas Lopes, que era do conselho de administração, é um homem de alta categoria. O Roberto Campos, com aquele drive da mocidade ainda, um homem de categoria. O Bulhões Pedreira era o consultor jurídico

de lá, o homem, o autor da reforma da lei das sociedades anônimas, juntamente com o Lani. O Santana, era diretor de um departamento lá, que foi diretor do DASP etc.

Z.C. — Como é que o senhor foi para o BNDE?

J.D. — Quando eu saí do DASP, quando o Café Filho tomou posse, o Arízio pediu demissão, e eu queria pedir demissão. Mas como havia um plano de classificação na mão do governo, que o Getúlio não encaminhou, — estava na mesa dele, ele recebeu a comissão no final do governo dele — e encaminha, não encaminha, então, disseram: "não, você fica até encaminhar esse negócio. Depois..." Então, eu fiquei lá. Tenho coisas muito curiosas para contar sobre os contatos com os militares. Depois, pedi demissão.

Fui para o ministério. Eu tinha três propostas. Uma para trabalhar em São Paulo, mas não era no setor privado. Tinha uma proposta de um grupo americano que andou dando assessoramento e queria fundar uma empresa de assessoria. Havia pegado algumas empresas. Era para ganhar dinheiro a curto prazo, o que não é muito do meu estilo. E me parece que sem muita perspectiva adiante.

Um amigo — amigo do Roberto Campos, mas meu bom amigo — o Vitor Silva, levou um convite do Roberto Campos, que eu conhecia mal, e do Glycon de Paiva, para eu ir para o BNDE. Era o que pagava menos. Eu achei que lá era o caminho para eu ir para o setor privado. Então, resolvi ir para o que pagava menos, inclusive porque eu não queria deslocar minha família para São Paulo. Meus filhos tinham vindo de fora, eu queria que eles estudassem ainda aqui, não é? Então, fui para o BNDE, nessa base.

Z.C. — O senhor foi ser chefe do gabinete...

J.D. — Do Roberto Campos. Ele era diretor-superintendente. O Cleanto Leite era diretor do BNDE. Era uma turma muito boa.

Z.C. — O senhor foi ser chefe de gabinete sem ele conhecê-lo muito bem?

J.D. — Conhecia mal. Conhecíamos de contatos ocasionais. Então, estava eu lá posto em sossego, quando um dia recebi - vou começar com a Petrobrás - recebi um telefonema, de manhã. Todo militar acorda cedo, seis horas da manhã. Eu também acordo cedo. Era o Janary Nunes. Janary Gentil Nunes. Janary vinha do Amapá onde ele, a partir da estaca zero, criou uma organização. Organizou aquilo... criou uma indústria lá. Tomou bordoadas de todo jeito. Estrada de ferro de 200 km. Isso parece mentira, não é? Era um pioneiro. Ele disse: "Aqui fala o coronel Janary Nunes." - Conhecia de nome. Conhecia o irmão dele, Coaracy Nunes, que era deputado - Ele disse: "Eu queria convidar o senhor para almoçar comigo." Eu respondi: "Pois não. Almoçar, não é? A gente vai almoçar." Fomos almoçar - eu, ele e o irmão - no Hotel Serrador. Ele disse: "O Juscelino me convidou..."

O meu nome estava nas listas de todo mundo para ser diretor-geral do DASP. Todo mundo me falava: "O Juscelino vai te nomear diretor-geral do DASP." Eu não conhecia o Juscelino.

E ele disse: "O presidente me convidou para ser presidente da Petrobrás, lá tem uma diretoria de quatro nomes, o Hélio Beltrão pediu demissão (ele era diretor na parte de administração) e, então, eu queria convidar o senhor para ser..." Eu respondi: "Mas eu não tenho nada

com Petrobrás. Nem sei bem o que é aquilo. Tenho informações gerais. Depois, não trabalho para um entreguista." [riso] "Eu não sou nada!" E deu risada. "O meu trabalho é organizar o negócio. É comigo; eu gosto." Ele falou: O presidente me disse que mudava toda a diretoria, se precisasse. Mas eu achei que não devia mudar. Manter os dois diretores que ainda estão lá com mandato..." Eu disse: "acho que o senhor fez muito bem. Senão o senhor vai entrar lá com tábula rasa, não é?" O Janary era chamado de entreguista, por causa do negócio do acordo do Amapá. E eu disse: "É bom, é interessante, e tal. Se o presidente me nomear... Vai ser difícil ele deve ter muitos candidatos." "Não, isso aqui vai ser... ele me deu carta branca para escolher."

No dia seguinte, ou dois dias depois, ele me telefonou, também de manhã cedo. José Nazaré: "Você vai ser nomeado." Eu achei que não ia ser nomeado; o presidente devia ter tantos pedidos, iria nomear uma outra pessoa. Eu estava convencidíssimo, de que eu ficaria no BNDE. E ele disse: "O presidente tinha lá um candidato. Na última hora apareceu um candidato fortíssimo; ele me fez um apelo, que nomeava... que o senhor vai para o DASP, não sei o que mais... Mas eu disse que não. Que sem ele eu não tomo posse, que eu não aceito a nomeação. Então, ele resolveu nomeá-lo". Eu disse: "Coronel, o senhor está fazendo... o senhor não me conhece. O senhor está tomando uma responsabilidade muito grande com isso. Agora, eu lhe digo uma coisa: O dia em que o senhor sair da Petrobrás, eu saio com o senhor. Mandato para mim não existe." Eu detesto esse negócio de mandato. E fui para a Petrobrás. Antes de eu tomar posse - e ele também - ele foi visitar a

Petrobrás e me convidou para ir com ele. Eu fiquei assustado.

C.G. — Com o quê?

J.D. — Com duas coisas. O tesoureiro geral da Petrobrás era o Paulo Leal, que trabalhou no orçamento do DASP etc. Meu velho amigo. Eu entrei, ali, na avenida Rio Branco, na sede e eu vi uma sala comprida, o tesoureiro geral sentado ali, uma secretária aqui, e um cofre ali. Eu disse: "Não tem organização." Não é?

Segundo: O diretor econômico-financeiro funcionava numa sala adiante. Num gabinete razoável. Depois, levou-me na parte de pessoal, assessoria de pessoal. O chefe era o Bainha, funcionário do IAPI, funcionário categorizado. E o Bainha chegou para o Janary - eu estava só acompanhando - e disse: "E a organização de pessoal?" Ele pegou uma pasta lá, abriu a pasta e falou: "Está aqui a nossa classificação de pessoal". - Eu olhei e disse: "Ih, conheço isso."

Quando o Getúlio era presidente, Plínio Cantanhede - presidente do Conselho de Petróleo - foi ao Getúlio e disse: "Presidente, nós precisamos fazer uma mobilidade\* para a administração de petróleo na Bahia, região de produção da Bahia." Que já estava produzindo um pouco de petróleo. E o presidente disse: "Entendam-se com o Arízio e tragam aí uma proposta." O Plínio designou... Tivemos uma reunião - o Hélio Beltrão assessorava o Plínio - e, então, nós tivemos uma reunião, Arízio, eu, Hélio e tal, e resolvemos que eu e o Hélio faríamos um projeto.

[FINAL DA FITA 2-A]

---

\* Como se pode ler em seguida, trata-se de um plano de cargos e salários.

J.D. — Eu, então, fiz um projeto. O Hélió tinha um levantamento sobre salários do setor privado. Aquilo era novidade, na época; ele tinha trazido de São Paulo, arranhou em São Paulo. Fizemos um projeto.

Foi uma classificação só para a Região de Produção da Bahia, procurando fazer o seguinte: distinguir o que era a Região de Produção da Bahia e o que era Conselho do Petróleo como uma administração central. Então, a administração central continuava a ter funcionários, extra-numerários, sei lá o que é que tinha. Mas caminhar para a legislação trabalhista, se possível. Mas com um esquema de salários bastante mais favorável, mais condizente com o mercado de trabalho. Eu fiz, com o Arízio, uma exposição, aprovando e pedindo... Combinamos no polácio que seria só uma proposta não-sei-o-quê, assim, assim. Sem dizer o que era. Saí e disse: "Autorizada." O presidente aprovara mas não era para divulgar, senão todo mundo iria querer a mesma coisa. Então, isso foi feito.

Pois bem: esse papel é que era o plano de pessoal da Petrobrás.

Eu disse: "Não está funcionando." Marquei duas coisas. [riso] Logo de saída achei que não estava funcionando. A terceira coisa foi o seguinte: O diretor tinha que apresentar uma fiança. Cinquenta mil cruzeiros. O Carlos Medeiros, meu amigo, chegou e disse: "Nazaré, você sabe que você tem que prestar uma fiança de cinquenta mil cruzeiros?" Minha mulher não acredita que eu tenha dito isso, mas eu disse mesmo. Eu disse: "Dr. Carlos, se eu tivesse cinquenta mil cruzeiros, eu me divorciava e casava com a mesma mulher." [risos] Então, o Juracy disse: "Não, eu empresto para você. Eu empresto para você." Re-

almente, cinquenta mil, emprestaram, depois ficou para quem?  
 [riso] Fiz um empréstimo na Caixa Econômica, sei lá o quê  
 foi que eu fiz.

Tomei posse. A Petrobrás tinha um plano básico de organização, que foi feito baseado no que um americano fez; o Hélio Beltrão foi quem deu a forma final. Aí, me deram o plano básico e etc., e eu estudei aquilo. Quando chegou na parte de pessoal, ligado a mim - chamava-se diretor por área de administração, tinha Pessoal, Material e Organização. Em pessoal havia o Bainha, uma secretária - bons elementos - dois auxiliares ou coisa assim. O único especialista de pessoal tinha pedido demissão para ser ator. Foi o que me disseram. Não havia mais nada. A parte de material não tinha nada. Zero. Não tinha nem chefe, nem assessor; não havia ninguém. Parte de organização: zero. Eu disse: "Nossa Senhora!"

Bati para o Hélio Beltrão. Fui à casa dele. Disse: "Hélio, que negócio é esse?" O Hélio me disse: "Nazaré, eu estive um ano lá, mas eu não pude dar andamento a isso. Porque o Levy" - o coronel Levy, que foi presidente da Petrobrás, - "ele me pediu que eu lhe desse apoio na diretoria, na parte econômico-financeira, na parte financeira. Porque o diretor dessa área "- chamava-se Neiva de Figueiredo -" é meio complicado, assim, e, tal e coisa. Então, o Levy precisava de apoio na diretoria. Porque o Irnack é muito bom... "O Irnack era o diretor de Produção e Exploração. "...Mas o Neiva de Figueiredo" - frase do Hélio - "tem marimbondos na cabeça." Era o diretor financeiro da empresa.

Z.C. - O senhor sabe quais os problemas que havia?

J.D. - Depois eu volto a ele, minuciosamente. Para restabe

lecer... Como ele foi muito nacionalista, andou fazendo campanha contra todo mundo; é preciso registrar a verdade.

Z.C. — Ele era geólogo, não é isso?

J.D. — Engenheiro de minas. Ele e o Irnack. O Irnack era muito competente.

Z.C. — Voltando um pouquinho, o senhor disse que quando foi nomeado, não tinha nada a ver com a Petrobrás. Como o senhor via a campanha do "Petróleo é Nosso", na época?

J.D. — Olha, eu achava que tinha méritos e deméritos. Eu achava que a campanha tinha uma motivação louvável. Mas achava que o método era danado, porque era intransigente. Depois eu verifiquei, quando houve o caso da Refinaria de Capuava, que houve aquele problema de capacidade etc. Mais adiante, eu fui trabalhar na Light. Andei estudando o problema da Light, como é que ela se comportou em relação a tudo isso. Pois bem: sabe que a Light, houve um determinado momento, - vê o que é ideologia - houve proposta para dinamitar instalações da Light, porque estavam acima da auto-rização do governo? Você imaginou isso? O que é que leva a pessoa apaixonada, não é?

Z.C. — Que loucura, não é?

J.D. — Como houve Capuava. Queriam fazer não-se-o-quê em Capuava.

Z.C. — O senhor acha que a campanha do petróleo corria esse risco?

J.D. — Não. A campanha do petróleo foi uma campanha suscitada sobretudo por militares, não é? Por militares. Eu acho que os militares ficaram aflitos com - os oficiais preparados. - Aflitos com o Brasil, por que é que esse petróleo não está aqui, todo mundo tem petróleo, não tem petró-

leo, e tal. E ficaram aflitos com isso.

O projeto de lei - é bom já dizer o seguinte - sobre o projeto de lei da Petrobrás. O projeto foi feito pelo Getúlio. Mas não é o projeto de que resultou a lei da Petrobrás. Então, há muitos donos da lei da Petrobrás - há um já morto; há um que é um sujeito equilibradíssimo, que é o Rômulo Almeida, figura que eu admiro muito - mas havia um ideólogo muito forte nisso, que era o Jesus Soares Pereira. E esse Neiva de Figueiredo se aliava a isso. Esses homens viam sempre a coisa assim, - ou é, ou não é. É como os cristãos antigos, não é? Ou você é protestante, ou é católico, ou é judeu, ou é não sei o quê mais. Hoje em dia é ecumênico. E no meio ecumênico se vive. Você hoje, no plano mundial...

Um americano disse isso, um grande industrial americano, e que fazia comércio internacional. Daqueles que naquela época se sentavam em frente à Casa Branca, naquele jardim que tem lá, acho que é a praça Jefferson; tem a estátua do Jefferson. Ele sentava lá e era muito entrevistado pelos jornais. Dizia: "Vamos intensificar o comércio mundial. Porque é comerciando que os povos se entendem. No dia em que nós intensificamos o comércio mundial, vai haver paz no mundo." É o que está acontecendo. Quantos anos depois, não é? Mas...

Z.C. - E o Neiva de Figueiredo e o Jesus eram nacionalistas...

J.D. - Não, a lei. A lei da Petrobrás foi ao Getúlio não como o monopólio total que existe. Só ficou fora a petroquímica e a distribuição. Ela foi como monopólio parcial, com certas aberturas. No Congresso, o Bilac Pinto, pela UDN, o...

J.D. — Balbino. O Antônio Balbino, o Lúcio Bittencourt e outros deputados eram o chamado "golpe da UDN"; foi chamado golpe udenista. Pegaram e meteram lá em cima monopólio mais ampliado. Então, o resultado, o efeito disso é o seguinte: é que o esquema da Petrobrás foi baseado em você ter lucros da refinação para aplicar em exploração e produção. Esquema inteligente. Mas no que você aumentou os encargos da Petrobrás, esse esquema estava meio furadinho. Isso é um fator que nunca... acho que só economistas podiam examinar isso. Com isenção de ânimo para... Eu tenho a pincelada, mas não tenho os dados.

Mas eu estava na Petrobrás há talvez dez ou 15 dias; o Janary telefonou para mim. O Janary não estava sabendo muito bem...

Z.C. — Um instantinho. Só para esclarecer. Então, o dr. Hélio Beltrão disse que não conseguiu organizar o serviço de administração porque...

J.D. — Porque, a pedido do Levy, ele estava dando mais cobertura na diretoria, à parte... ao programa do Levy, que foi um bom administrador, e ao Irnack, em relação ao Neiva de Figueiredo, que tinha "marimbondos na cabeça".

Z.C. — Para contrabalançar posições do Neiva de Figueiredo. E tomava todo o tempo dele na Petrobrás, enfim, o tempo principal?

J.D. — Quanto ao Neiva de Figueiredo, eu vou fazer um capítulo à parte, porque aturei-o demais.

Z.C. — O senhor pode fazer agora. [riso]

J.D. — Vou fazer na seqüência.

O Janary me telefonou. Eu estava há dez dias na Petrobrás.

Sempre me dei muito bem falando franco com os militares, e com qualquer administrador. Eu acho que entre quatro paredes, você pode dizer: "O senhor quer saber a verdade? A verdade é essa." Agora, de público, você não pode fazer isso. Por quê? Porque senão você está usando uma linguagem que também... Então, peça demissão. Agora, pedir demissão e também "baixar o pau" não é ético, a meu ver. Eu me prezo de ser um camarada ético, e gosto de ser construtivo. Quando o Janary me telefonou, dez dias depois... Veja bem como eu fui nomeado. Dez dias depois, me nomeou, e disse: "Dr. Nazaré..." Com um ar assim meio que de reclamação.

Nós funcionávamos em andares diferentes. Ele disse: "Um rapaz que eu mandei aí para ver, no setor de pessoal, para ser entrevistado..." Entrevistado para ver o currículo etc. "Ele não foi bem tratado, o negócio está deficiente etc. ..." Quando ele começou a falar assim, eu disse: "Coronel, esse assunto é um assunto tão importante, que eu quero subir ao seu gabinete agora e falar sobre ele com o senhor." Desligamos. Subi. Tranquei a porta e disse: "Coronel, eu não pedi para vir trabalhar aqui. Foi o senhor que me convidou. Se o senhor vai fazer uma reclamação porque um candidato não foi bem recebido lá, não foi bem entrevistado etc., o senhor se prepare para fazer reclamações muito maiores do que esta. Porque está tudo muito pior do que o senhor possa imaginar." Ele ficou meio... "É assim?" Respondi: "É. Em administração é. Não tem isso, não tem aquilo, não tem aquilo. Nos dez dias que estou aqui já verifiquei. E assim, assado..." Recitei. Fiz um rol: "Agora, tem uma coisa: se o senhor quer que eu o ajude a enfrentar esse problema, eu estou disposto. Mas se o

senhor me der telefonemas como o que me deu hoje, eu pego o meu chapéu - eu não uso chapéu - cumprimento o senhor, fico muito grato pela sua deferência e volto para o BNDE." Ele disse: "Não, Nazaré! Não faça isso! Vamos soldar nossas energias." Soldamos, então, na base de verdade, de identidade de propósitos, uma colaboração, uma amizade total. Isso me parece que foi importante.

Feitas as observações, talvez durante um mês, eu pedi ao Janary - a diretoria da Petrobrás se reunia diariamente; os quatro diretores, com um secretário geral muito bom, Bello, excelente elemento. E eu pedi ao Janary: "Eu preciso fazer uma exposição sobre o que eu observei até agora, para saber onde é que nós estamos, e como é que nós vamos partir para adiante." Então, eu fiz uma exposição, eu devo ter o esquema que eu levei em algum alfarrábio por aí. Mas fiz questão que na reunião da diretoria só constasse da ata o seguinte: que eu...

Foi uma reunião só sobre isso... Fiz uma exposição geral. A diretoria ouviu e aprovou as medidas sugeridas. Por quê? Porque eu não queria que ficasse registrado em ata nada contra a empresa. Eu estava resguardando a empresa. Mas eu senti a realidade.

Nessa época, por sugestão de um amigo, eu conversei com um engenheiro que fora do Conselho do Petróleo e pediu demissão para organizar a sua própria empresa, que é uma empresa que eu sei próspera, grande, hoje em dia. Ele me disse o seguinte: "Dr. Nazaré, o senhor está entrando aqui, eu sei que o senhor está com idéias do Janary, de empurrar isso para adiante, dar organização, dar a base etc. Ponha na sua cabeça, para sua meditação, o seguinte: a Petrobrás é uma criança que nasceu adulta." Perfeita a frase!

Uma criança que nasceu adulta! E isso me motivou muito. Eu sou muito grato a esse conselho. Nunca mais vi essa pessoa...

Em termos brasileiros, a Petrobrás já era uma grande empresa, no papel. Ela tinha, no fundo, a Região de Produção da Bahia. Havia a Refinaria de Mataripe, tão pequenina, que se você pegar a ata nº 1 da Petrobrás, que tinha um secretário, na época, meio poeta, que escreveu uma porção de coisas...; A discussão era se houvesse petróleo, como seria para alimentar aquela refinaria, parece, de cinco mil barris. Uma coisa ridícula. Eu ia até tirar cópia daquela ata. Depois resolvi não tirar, porque eu não quero nada contra ninguém. Deixei lá. Mas está lá a ata nº 1 da Petrobrás. Ridícula. Ata ridícula.

Z.C. — Quer dizer, então, que havia defasagem entre o que estava no papel, em termos da empresa, e sua...

J.D. — Ela não dispunha de organização nem de quadros para administrar uma empresa daquela dimensão.

C.G. — E o senhor creditaria isso à impossibilidade do dr. Hélio Beltrão implementar esse departamento? Ou o senhor veria esses problemas inscritos no próprio espírito do Plano Básico? O Plano Básico era adequado a essa criança que nasce adulta?

J.D. — Eu acho que o Plano Básico foi um ótimo esquema. Muito bom esquema. O Juracy Magalhães foi o primeiro presidente da Petrobrás, e prestou um enorme serviço à Petrobrás contratando o Link. Walter Link. O Walter Link era um homem excepcional. Grande administrador. Ele sabia administrar trabalho de projeto, de plano, de orçamento. Era homem disso. Então, ele trabalhando com o Irnack, que era um

homem de vistas largas, foi até, depois, presidente da Petrobrás; ótimo elemento; então, aquele setor pode ser desenvolvido. Depois a gente entra em mais detalhes sobre essa parte. A não ser que vocês queiram fazer alguma pergunta. Mas o Link foi contratado a peso de ouro. Ele ganhava...

C.G. — E as reações contra a contratação foram muito grandes.

J.D. — Eram muito grandes. O passe dele custou uma fortuna. Ele veio da Standard Oil, New Jersey, a maior empresa de petróleo da América. [riso] Tinha que custar muito.

C.G. — Pois é. E ele foi acusado de ter vindo para sabotar a Petrobrás! [riso]

J.D. — A pessoa vem sabotar uma organização que está na infância... [riso] Vocês vão ver. Eu vou, depois, relatar coisas acontecidas com ele. Eu tive depois contato íntimo com ele, na parte de recrutamento de pessoal, e tal. E ele sempre dizia: "vocês precisam pôr gente aqui dentro. Vocês precisam organizar isso aqui." Era só o que ele dizia.

Z.C. — Mas, só para concluir a idéia da Cláudia, o senhor acha que o Plano Básico era bom, mas que o problema foi sua implementação, na parte de administração?

J.D. — Acho. Faltou drive, a meu ver. O coronel Levy também tem um grande mérito; o Carlos Medeiros também teve muita influência, porque Carlos Medeiros tinha muitos contatos, era consultor jurídico...

C.G. — Era o representante da União.

J.D. — E aproveitando o governo do Café Filho, com o Jua-

rez, que era chamado de entreguista, no gabinete militar da presidência.

Eles organizaram um esquema que foi chave para a Petrobrás. Sem ele, a Petrobrás definharia, a meu ver. Foi o seguinte: uma parte da economia de divisas que você obtiver com a produção e na refinação pode ser aplicada na exploração e na compra de petróleo. Esse esquema foi fundamental, foi o alicerce da Petrobrás.

Eu quero dar relevo ao papel do Janary, que já morreu. O Janary vinha de uma missão desbravadora, lá nos rincões do Brasil. Pela formação militar, ele acreditava em planejamento, orçamento, organização e formação de pessoal.

C.G. — Tudo de que a Petrobrás carecia.

J.D. — Sim. O Janary tem um título que eu acho formidável: ele treinou lá a rapaziada, recrutando os que nadavam nos rios, e ganhou o campeonato nacional de natação. Com a meninada de lá. Isso mostra como ele tinha idéia de planejamento, não é? É um exemplo. O Janary contava com o apoio integral do Juscelino, que era um homem que gostava de planejamento e realizações. Juscelino deu total apoio à Petrobrás. Total.

Aqui, aliás, a gente pode parar um pouco, e falar da influência política. O Juscelino, do que eu saiba, poucas vezes mandou um candidato à Petrobrás. Um dia, apareceu um: Era telegrafista. Tinha sido companheiro do Juscelino telegrafista. Eu chamei o camarada, ele foi entrevistado e tal; acharam que ele tinha qualificações. A Petrobrás tinha um serviço de rádio muito importante, que ligava todo o Brasil. Eu o chamei e disse: "O senhor é ami-

go do presidente. Eu também sou amigo do presidente. Ele me nomeou para cá. Então, eu queria dizer que o senhor, como amigo do presidente, tem uma responsabilidade maior do que qualquer um dos seus colegas com quem vai trabalhar. O senhor lá tem que ser um exemplo, na certeza do seguinte: se o senhor não funcionar direito, ou o senhor sai, ou saio eu. Mas é na base de produção. 'Amigo do presidente' o senhor deixa de fora e esquece. O senhor vai fazer o seu trabalho aqui."

Passaram-se alguns meses. Ele funcionou muito bem. Depois, começou a faltar, e não sei o que é que houve mais. Chamamos e demitimos o camarada. Ele foi embora. É evidente que foi dada uma palavra; o Janary deve ter dado uma palavra ao Juscelino, mas... foi embora. [riso]

Uma outra vez, foi um general, chefe do Gabinete Militar, que era uma bela figura, esqueço o nome dele no momento; o Janary me deu uma ficha, do filho de um embaixador ou coisa que o valha, amigo pessoal dele. O Janary ficou um pouco cheio de dedos. Mandeí entrevistar. Eu mesmo entrevistei o rapaz, e achei-o meio bocó. Foi educado lá fora, com cursos lá fora, mas sem consistência. Filho de embaixador... Aí o Janary disse: "Ah, mas eu estou em dificuldade de dizer ao general esse problema. Você quer ir comigo?" "Vou". Fomos lá. Palácio do Catete. Chegando lá, tratou-se de outros assuntos que interessavam lá, a ligação com o gabinete militar, e o Janary disse: "O senhor mandou um candidato lá assim, assim..." O general disse: "o que que vocês acharam?" Cordial o general. "O dr. Nazaré tem umas observações." Eu respondi: "General, ele foi examinado, foi entrevistado etc.; eu também o en-

trevistei, pessoalmente, por deferência, porque foi o senhor que mandou. Mas ele tem um toque de imbecilidade."

[risos] O general disse: "Você sabe que ele me deu a mesma impressão?" [risos] Você vê o que é falar a verdade entre quatro paredes, rapaz. Se você não fala a verdade, é embrulhado, e pega o camarada, fica aquele peso morto lá dentro. [riso] Não é?

J.L. — Mas como era feita, então, a política de recrutamento de pessoal?

J.D. — Ah, o pessoal técnico tinha o Cenap. Bem dirigido pelo Moggi, e tudo passava por ali. Depois eu toco para você, vou dar alguns dados para você.

O pessoal administrativo era recrutado da seguinte maneira: aceitavam-se indicações. Reunia-se aquilo e faziam-se fichas, entrevista. Mas a diretoria só aprovava a admissão para a administração central, centralizada nos superintendentes. Havia uns critérios de que eu não me recordo bem, mas a diretoria não nomeava ninguém para lá. Só nomeava os chefes. E só se o homem de pessoal - setor já organizado - fizesse uma prova... Mas não era na base de concurso, não.

Z.C. — Não era?

J.D. — Não. Às vezes havia competição, porque havia mais de um, e tal. E se os chefes de onde ele ia trabalhar, que também eram obrigados a entrevistar, dissessem ambos sim. Se um dissesse não, não se admitiria. Esse foi o critério.

Z.C. — O senhor acha que esse era um bom sistema?

J.D. — Na época foi bom. Uma vez, eu me lembro que o Bilac Pinto - eu tinha boa camaradagem com ele - me telefonou e disse: "Nazaré, eu queria dizer o seguinte: está havendo

uma seleção para bibliotecário; há dois candidatos e eu tenho a impressão de que está havendo favorecimento para um e etc." "Deputado, eu vou verificar. Vou ver o que é." Era exatamente o contrário. O candidato que ele falava era o considerado mais credenciado, e era o que estava sendo indicado. [riso]

Mas, pedidos... pedidos... por exemplo, o Jango... Vou aproveitar para falar: O Jango era vice-presidente da República. Tinha gabinete no Ministério do Trabalho nessa época; ele era forte, não é? Depois, foi até ministro do Trabalho, já tinha sido ministro do Trabalho. O Jango acertou com o Janary que não pediria emprego na Petrobrás. Depois, abusou, e errou. Um dia, o Janary estava viajando; o secretário dele baixou lá, assustado, e disse: "A secretária do Jango disse que tem um candidato, para nomear um dentista aqui, e tal. A mulher está enfezada lá no telefone..." "Vou falar com ela." Subi. "Minha senhora e tal..." Conversei com ela, conversei. E ela disse: "Ah, dr. Nazaré, porque o candidato aí é do vice-presidente, e tal, e não estão dando atenção etc." "Minha senhora..., não estão? O quê? O que foi?", e assim ganhei tempo, não é? Depois, eu disse assim: "Mas eu não sei se nós temos vaga nessa categoria." Ela respondeu "Pois é, mas é candidato do vice-presidente." Eu disse: "Pois é. Mas aqui, a senhora sabe, aqui é na base de orçamento, na base de quadro de pessoal, lotação quantitativa de pessoal. Mas eu posso examinar isso aqui. Agora, a senhora tem certeza que é candidato do vice-presidente? Porque ele tem um acordo com o Janary, com o coronel Janary, o presidente Janary, de não mandar nenhum candidato para cá. Manda para outros setores." Ela disse: "Não, mas aqui..." Era parente

dela. Ela estava falando em nome do Jango, e o Jango não tinha nada com a história.

Z.C. — O senhor há pouco disse que o Itamarati e o Exército, são instituições que cresceram etc., por ter concurso. No entanto...

J.D. — Concurso. Seleção. Cursos, cursos, cursos.

Z.C. — E a Petrobrás, o senhor acha que tudo bem que ela não tivesse concurso nessa época? Por que o senhor acha que pode ter essa diferença?

J.D. — Na parte técnica, ela tinha concurso.

Z.C. — Na parte técnica. Não, eu digo, na parte de administração.

J.D. — Tinha... Nem tinha concurso, ela ia buscar os candidatos nas universidades, eu vou mostrar a vocês aqui.

Z.C. — Pode estar certo. Em 56, - entrei lá em fevereiro - o próprio Cenap tinha um funcionamento muito restrito. Então, para atenuar isso, inventei uma espécie de comissão, conselho, grupo de estudos, não me lembro mais o nome, em que eu punha pessoas de fora do sistema educacional. Acho que até o Lourenço Filho fez parte, o homem do ensino industrial - Hildebrand - fez parte, tinha um geólogo... geofísico - que eu queria ver se entrava para a Petrobrás e os outros reagiram lá dentro, os diretores, não queriam que ele fosse. Achavam entreguista. Mas não chegou a se concretizar. Ele trabalhava numa empresa importante - e o Link colaborava lá. O Link também, de vez e quando, ia dar palpite. Mas o dimensionamento era muito pequeno. Diziam: não há candidatos. Precisamos e não há candidatos. Eu dizia: "não é possível." Então, com essas pessoas que eu conhecia do Ministério da Educação - naquela época conhe-

cia todo o lado de educação, saúde, e tudo isso - eu pedi que ele desse uma colaboração para ir às universidades levar os dados da Petrobrás e fazer recrutamento. E eles gostaram. Foi um professor, um velho professor, cujo nome infelizmente eu não me recordo; esse era muito querido pelos estudantes, inclusive.

Distribuímos o negócio, eles foram pelo Brasil, vários pontos do Brasil. Então, onde diziam que não havia candidato, em dezembro de 56, inscreveram-se 522 candidatos. Para curso de refinação, ou colocação na Bahia em estágios na parte de produção de petróleo. Em São Paulo, 182. Olha, os lugares onde foram feitos recrutamentos: São Paulo, Rio, Curitiba, Belo Horizonte, Recife, São José dos Campos, Porto Alegre, Itajubá, Juiz de Fora, Belém, Fortaleza e Aracajú. Envolvendo trinta faculdades e escolas. Desses 522, 360 compareceram às provas, à seleção. E a taxa de comparecimento foi de 68%, quase 69%. Foram classificados 239. Onde se dizia que não havia candidatos, apareceram 239 candidatos disponíveis. Você vê o que é abrir o leque, não é?

Isso tudo é produto, a meu ver, de trabalho do Janary, que de uma certa forma, entrou na divulgação da Petrobrás. A Petrobrás era fechadinha, tudo era segredo. O Janary entrosou-se muito com o Juscelino, por causa do Programa de Metas. Então, o que aconteceu? Os entreguistas que faziam o programa de metas, - Lucas Lopes, que era o homem-chave do Juscelino; Roberto Campos, - eles acolheram o programa da Petrobrás. Nós tínhamos um representante, que era o Heitor Lima Rocha, que já morreu, infelizmente; foi até, depois, diretor da Petrobrás. Era o consultor econômico-financeiro. Elemento de primeira qualidade, e

Então, o programa de metas consolida o programa que a Petrobrás havia feito, para três anos. Passou a ser programa de governo; transcendeu de programa da Petrobrás. Isso foi uma das causas da crise com o Alexínio e o Janary, e o Janary espirrou. Depois eu toco nesse ponto.

J.L. — A elaboração desse programa pela Petrobrás foi feita...

J.D. — ...Pela Assessoria Econômica da Petrobrás.

J.L. — Na administração Janary?

J.D. — Sim. O Janary gostava de programas.

Eu vou antecipar: nós "by-passamos" o diretor econômico-financeiro, porque o Janary tinha muito contato com o assessor econômico. Eu, como tinha a parte de organização, me metia em tudo. Então, eu me metia nos cronogramas, porque ele não respeitava cronogramas, e era uma coisa horrorosa. Nós tínhamos prazo para mandar para o Conselho de Petróleo; ele esquecia os prazos. Então, eu fazia um cronograma. A diretoria aprovava. Nós ficávamos cobrando o cronograma dele na diretoria, e, por baixo, nós, com o Lima Rocha, com quem eu me entrosava bem, íamos empurrando o negócio.

Os contatos com os chefes de serviço da Petrobrás - a primeira linha de chefia... A diretoria era composta de quatro diretores e foi ampliada... A Petrobrás chegou a ter nessa área cerca de 19 vagas... Eu tinha a lista na minha mesa.

Uma vez dei com um camarada que me indicaram - um amigo me indicou - e ele ficou assustadíssimo comigo, até meio zangado. Ele era diretor de uma grande empresa e eu queria recrutá-lo para a Petrobrás [risos] Lá, eu "fu-

tricava" por todo lado. O fato é que ocupou-se a primeira linha. E havia uma reunião de coordenação...

Z.C. — Porque a Petrobrás tinha uma política agressiva de recrutamento. Ia atrás das pessoas que achava de valor.

J.D. — Ia atrás. Vê por aqui: Saiu da casca de ostra, não é? Abriu a ostra. Mas nesse ponto importantíssimo. Os principais chefes de serviço faziam parte de uma comissão de coordenação geral. Ela se reunia mensalmente. Estava previsto no Plano Básico. Então, os problemas eram levados, debatidos etc. Obrigava-se um pouco à participação, e então, o que aconteceu? Soldou-se uma linha de contato da diretoria com esse primeiro escalão.

A diretoria, para certos problemas, fazia muito grupo de trabalho. Então, juntava dois ou três setores, para resolver. Por exemplo, o superintendente de refinação era um elemento que não gostava de viajar. Era muito preso aqui ao Rio de Janeiro; um químico capaz, mas pouco adequado, a meu ver, para as funções que a Petrobrás exigia. Nós então descobríamos setores. Eu e o Janary visitamos as organizações. Quando descobríamos um problema qualquer, fazíamos um grupo de trabalho, que chamávamos de lá para cá. O grupo reunia-se, às vezes sábado e domingo. O fato é que as coisas andavam. Por exemplo, eu descobri... Foi descoberta minha...

[FINAL DA FITA 2-B]

J.D. — Eu descobri, foi uma descoberta minha, numa visita, à Região de Produção da Bahia, lá na refinaria, uma equipe muito entrosada. Era uma família, um técnico que era o

principal, chamado Rolf Janke. Na conversa ele disse: "Você sabe que a gente podia passar isso aqui de cinco mil ou seis mil para dez mil barris?" Eu perguntei: "Como?" De cinco mil para dez mil barris! Ele respondeu: "É, basta uma pequena despesa aqui de ajuste e tal e coisa."

Cheguei aqui, fui para a sala do Janary e disse: "Apurei isso assim, assim, assado." Bem, antes eu havia combinado, de tomar um uisquezinho lá, conversando assim, à vontade.

O Janary então fez um grupo de trabalho: Ele, o homem da refinação aqui, que não sabia disso, e mais um terceiro. Sempre a equipe, para equilibrar. Em pouco tempo foi aprovado, dez mil barris. Coisas assim... Havia então um esprit de corps na Petrobrás, que se revelou quando houve a crise final, a divergência do Alexínio com o Janary. O Janary queria mandar a defesa sozinho. E eu o convenci de que ele devia levar essa comissão. Essa comissão debateu todos aqueles itens, a defesa da Petrobrás, e apoiou, e deu sugestões. Então, foi coroado o trabalho do Janary, que acreditava nisso.

Outra coisa do Janary: Ele soube retirar a Petrobrás do clima de mistério até então cultivado pelos nacionalistas, trazendo ao conhecimento do grande público. Esse procedimento contribuiria, afinal, para o seu afastamento da presidência. Porque ninguém perdoava isso. "Esse entreguista! Está anunciando antes das coisas..."

Ele sempre anunciou as coisas que iriam acontecer. Criavam crises... Por exemplo, a Refinaria de Minas Gerais. "Ah, porque é a terra do Juscelino." Não! Estava no programa de refinarias que a Petrobrás estava elaboran-

do. Agora, o Jesus Soares Pereira fez voto no Conselho do Petróleo, é só ver as atas lá. Eu estava presente, a Petrobrás era convidada lá. O Janary não estava, mas eu estive presente, e me criou um constrangimento desgraçado. Ele era representante do Ministério da Viação, e meteu o pau no governo ali no Conselho do Petróleo. Tem graça isso? E eu, o que é que eu vou dizer...

Figueiredo\* era o presidente. Pedi a palavra, no final, e disse: "presidente, com todo o respeito, compareço aqui como convidado etc., o constrangimento é visível, mas quero dizer o seguinte: o dr. Jesus Soares Pereira, como eu, é funcionário público, e como tal cultivamos uma ética funcional. Então, acho que há um problema de ética aqui muito importante etc...." Registrei na ata. O que é que eu ia dizer? Só ética, não é? Estava no programas de metas.

J.L. — Mas o senhor não acha que esse esforço todo do coronel Janary de colocar a Petrobrás em evidência pública, em trazê-la ao centro de debate político, não permitiu que no futuro ela se politizasse com maior rapidez?

J.D. — Esse é outro problema, que eu não cheguei a pegar, mas que houve.

Houve um cidadão treinado em Moscou por dois anos, pelo que eu saiba. Não o conheci, era semi-analfabeto, parece que tinha curso primário, e foi treinado por dois anos, foi posto em Cubatão e parou os serviços lá. E não parou os serviços lá. E não parou mais porque quando chegou o negócio de estender lá para Santos, o Ademar de Barros, que era o governador, mandou uma... meteu, acho que "meteu foi o pau", lá. É minha impressão.

---

\* Gen. Mário Poppe de Figueiredo, presidente do C.N.P.

E o que aconteceu? O Carvalho Pinto era governador de estado, e não queria interferir. Foi-se ao comandante da região, que não quis interferir. Senão era intervenção no estado.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

Eu anotei aqui e acho que é importante. Acho que o dinamismo do Janary, o empenho decidido do Juscelino, o apoio do Lott, então o homem forte do governo, que apoiava totalmente a Petrobrás, tiveram como produto o enorme crescimento da empresa. Em todos os setores, em termos de produção de petróleo, refinação, transporte, organização da empresa e formação e aperfeiçoamento de pessoal. As estatísticas estão aí, é só consultar. Entre 55 e 58, o último ano do Janary. Só para fechar essa parte.

2ª Entrevista: 27.06.88

C.G. — Dr. Nazaré, vamos retomar a Petrobrás?

J.D. — Vamos lá. Eu terminei outro dia mostrando que a Petrobrás, era uma empresa pequena, limitada, no início, e, quando nós saímos de lá, era uma empresa grande. E vou dar algumas pinceladas. Uma delas é a seguinte: Na primeira reunião da Comissão de Coordenação Geral... A diretoria da Petrobrás era composta de quatro diretores, era um colegiado, e havia um sistema chamado diretor de contato. Não havia, digamos, uma subordinação. A subordinação era à diretoria, através do diretor de contato. Isso está no Plano Básico.

C.G. — Esse diretor de contato... quais eram as...

Z.C. — Quem eram os diretores da época?

J.D. — Presidente Janary Gentil Nunes, Irnack Carvalho do Amaral, que era o diretor responsável pela linha de produção, o Neiva de Figueiredo, que era o diretor econômico-financeiro, a quem eu vou me referir muito especificamente - o que tinha marimbondo na cabeça, segundo o Hélio Beltrão - [riso] e eu, José de Nazaré Teixeira Dias tinha a parte chamada de administração, que se modificou um pouco, mas era diretoria de administração.

C.G. — Essa diretoria de contato, qual era exatamente a função dela?

J.D. — A diretoria se reunia diariamente. E a função de cada diretor era transmitir... a diretoria tomava resoluções de natureza geral, orçamentária e via casos específicos que aparecessem. A função do diretor era transmitir aos superintendentes, assessores e seus contatos, as diretrizes da diretoria. De ser responsável para que houvesse uma coordenação na diretoria.

C.G. — De contato entre a diretoria e o resto do pessoal.

J.D. — Sim. Agora, isso se alterou muito fazendo grupos de trabalho etc., de modo a haver uma articulação grande. Havia uma Comissão de Coordenação Geral, prevista no plano básico - não sei como funcionou antes - que funcionou sistematicamente na administração do Janary.

A primeira pincelada que eu queria dar é a seguinte: Depois da primeira reunião da Comissão de Coordenação Geral, eu me reuni com o Janary, para trocar impressões. E então, tanto ele como eu, vimos o seguinte: Eu falei que a Petrobrás vivia muito encaramujada, não é? Coube ao Janary a missão de jogar para o público a Petrobrás. O públi-

co em sentido geral. No fundo, foi o que determinou a saída dele.

Eu verifiquei, e o Janary verificou, que pelo que se conversou ali, a Região de Produção da Bahia, que era de cerca de seis mil barris ou um pouco menos, podia ser, naquele ano, de 25 mil. Quer dizer, era um choque positivo para a empresa e para a opinião pública extraordinário! Isso era praticamente mantido em segredo. Falava-se assim, murmurava-se... Achou-se então que aquilo era um fato político importante. Que aquilo deveria ser trabalhado pelo presidente da República. E esse fato realmente teve muito relevo depois na imprensa etc.

Em consequência dessa verificação, o Barroso, que era o superintendente de produção da Bahia - Geonísio Barroso, foi, no governo Jânio Quadros, presidente da Petrobrás. Foi convidado para ser diretor antes e não aceitou. - O Barroso, na reunião da diretoria... "vamos intensificar a produção"... Então o Janary, com aquele dinamismo dele, começou a tocar fogo.

Eu me lembro que após uma reunião da diretoria executiva... A diretoria autorizou a compra de 11 sondas, para intensificar o programa de pesquisa. Também foi um choque. 11 sondas?! A Petrobrás tinha dinheiro e não aplicava, o programa era limitado. O Barroso me disse: "Agora, sim, teremos condições de trabalhar."

Fizemos o levantamento das necessidades do pessoal-chave, com o Janary e a diretoria. Eu tinha na minha mesa uma lista de 19 lugares-chave. E não encontrava quem recrutar. Eu mexia, telefonava para cá...

C.G. - 19 lugares-chave em funções ainda não ocupadas?

J.D. — Na primeira linha. Assessores, assessores-adjuntos...

C.G. — Quer dizer, eram cargos que o senhor criava? Ou eram cargos já existentes e vagos?

J.D. — Não, eles já existiam. A parte de pessoal não tinha ninguém, a parte de material não tinha ninguém, a parte de orçamento não tinha ninguém. Os homens-chave, de primeira linha. E outros lugares.

Z.C. — Mas por que não tinha ninguém, dr. Nazaré? O senhor não sabe? Tinha havido tentativa de recrutar?

J.D. — O Hélio Beltrão me disse que num ano em que ele foi diretor, ele não pôde se dedicar a essa área, para implementar o seu plano básico, porque ele teve que dar, de acordo com o presidente Levy, cobertura à diretoria econômico-financeira.

Z.C. — Mas o senhor não sabe se houve tentativas anteriores de recrutar pessoas para preencher esses cargos?

J.D. — Não encontrei nem rastro disso. Também não questionei. Se é partir da estaca zero, vamos partir da estaca zero.

Z.C. — E a Petrobrás não tinha problema de recrutamento, tinha? Quando chamadas, as pessoas queriam trabalhar lá?

J.D. — Não, não. Os salários da Petrobrás eram razoáveis, e a diretoria, o mais cedo que pôde, melhorou sensivelmente. Ela jogava de igual para igual com a indústria.

Z.C. — Então, era fácil arrumar pessoas para vir.

J.D. — Houve um determinado momento, não aí, porém mais adiante, em que se propôs... Os salários-chave, de cima, estavam encostando na linha dos diretores. Então, conver-

sou-se com o governo em melhorar os salários dos diretores. O Link ganhava muito mais que os diretores etc. vocês sabem disso. Mas o governo achou que não era oportuno mexer com os salários deles... por causa de repercussão em outras empresas. A diretoria se reuniu e resolveu: então, vamos aumentar o salário de nosso pessoal. E aumentamos. Para manter condições do mercado de trabalho, e recrutar, sobretudo embaixo. A linha de engenheiros, de bolsistas, que eram estagiários, já entrava ganhando um salário bom.

Z.C. — Então, não foi desinteresse das pessoas, quer dizer, do mercado?

J.D. — Não sei. Eu nunca analisei isso assim.

O fato é que se desenvolveu um programa. Por exemplo, eu me lembro de uma vez em que telefonei para um cidadão cujo nome me deram... — Porque eu tinha muitos contatos, não é? O Ministério da Educação, Ministério da Saúde, DASP, Banco de Desenvolvimento Econômico, eu tinha realmente muitos contatos. A nata de informações estava nessa linha — Eu me lembro que uma vez, alguém do BNDE, ou alguém do próprio Conselho do Petróleo, me deu o nome de um engenheiro, que era muito bom administrador. Eu fui catar o homem, mandei catar, encontrei, e o homem ficou assustadíssimo! Ele era diretor de uma empresa! [riso] Eu pedi desculpas, aquilo fora... engano. [risos]

Eu recrutei o Alberto Flores, irmão do Oscar Flores, para a parte de material, da seguinte maneira: ele era da Aeronáutica, engenheiro da Aeronáutica; ou seja, ele tinha experiência nessa linha. Mas eu não sabia que ele estava disponível.

Encontrei o Flores na rua, e disse: "Flores, me

ajuda..." Eu vivia com o negócio na cabeça, aquela lista. E pedi: "Me ajuda a recrutar um..." - Felizmente eu tinha experiência de recrutamento, na Unesco inclusive. E... [riso] homem de material. Tinha tentado por aí - Ele falou: "O Alberto está livre." "Está livre?" "Está." O Alberto Flores foi para lá, levou um brigadeiro que estava reformado, e que era um especialista de material. Nós levamos, talvez, uns seis meses. Porque o programa da Amazônia entrou... [inaudível] ... atípico, então... O programa de suprimentos na Amazônia era um programa fabuloso, bonito programa! Fomos buscar então um major da Aeronáutica... Porque quem tinha experiência, no Brasil, de organização de suprimentos e material era a Aeronáutica, que funcionava em vários pontos etc... Era quem tinha maior experiência.

Nós fomos examinar a organização da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, que na época tinha uma boa organização, e outras, mas não fomos à Vale do Rio Doce. A Vale do Rio Doce já tinha uma boa organização. Esse major levou seis meses para conseguir. O ministro da Aeronáutica não queria soltá-lo, mas acabou soltando. Ele foi lá para a Amazônia, e organizou aquilo modelarmente.

O Hélio Beltrão estava tão "por fora" dessa parte de organização que dizia: "Em material, vocês vejam a organização da Bahia que é muito boa para aplicar na Amazônia." Pelo contrário! Organizou-se na Amazônia, e se trouxe a da Amazônia para implantar na Bahia uma organização de material decente, quer dizer, condizente com as necessidades de expansão. Isso foi a parte de recrutamento. Melhoramos os salários em função do mercado de trabalho, para o pessoal técnico, sobretudo, e com isso obtivemos,

facilmente, estagiários etc. Já dei números a vocês desse recrutamento.

Criou-se um grupo de trabalho... Bom, devo dizer que havia um elemento muito capaz, que era o diretor do Centro de Aperfeiçoamento de Petróleo, o Cenap, que existe até hoje. Aperfeiçoamento e Pesquisa do Petróleo. Era Antônio Seabra Moggi. Um rapaz muito rico, que era dedicado a petróleo. Mas era muito amarrado. Ele era muito bem organizado, tudo que funcionava com ele era ótimo. Mas amarradinho, amarradinho.

C.G. — Amarrado como? [riso]

J.L. — Em que sentido? Porque estou fazendo entrevista com ele...

J.D. — A primeira maneira de desamarrá-lo foi a seguinte: ele tinha no Conselho do Petróleo, onde fora criado o curso de refinação - que é o embrião desse Cenap - um professor chamado Athos. Athos da Silveira Ramos. Ele tinha ciúmes do professor, e eu não sei se o professor tinha dele. Era um problema, porque tinha que haver um acordo com a universidade para a validade do curso etc... E ele dizia: "eu não posso funcionar com ele", e não sei o quê mais. Acontece que eu conhecia todo mundo no Ministério da Educação. Eu fui ao reitor, que era o... baiano...

J.L. — Pedro Calmon?

J.D. — Sim. Fui ao Pedro Calmon, para quem eu tinha resolvido muitos problemas de administração, inclusive com o baiano Mariani, [riso] para arranjar verbas para ele, e disse: "Reitor, precisamos de seu auxílio." Calmon era um sujeito excelente para a gente lidar. "Ah, pois não, o que é?" "O Janary está lá com problemas, tem o caso do curso,

e tal..." Ele indagou: "Quais são as idéias?" Eu disse o que era. Ele respondeu: "eu estou de acordo. Se você está de acordo, eu estou de acordo. Você estudou, eu estou de acordo. Vamos fazer o seguinte: vamos fazer um almoço e vamos acertar as coisas. O Athos da Silveira Ramos vem, o Moggi, o Janary, você, e nós acertamos." Quando nós íamos para o almoço, no Iate Clube...

Antes eu havia dito o seguinte ao Janary: "Vai acontecer o seguinte - perfil do Calmon - O Calmon vai pegá-lo... Nós quatro vamos chegar lá e entrar. Na hora de ir para o almoço, ele vai pegar o senhor pelo braço, vai puxar para o lado, e vai dizer que tudo já está acertado." Não deu outra. Eu até me diverti... Porque chegando lá, ele já foi certinho, com tudo acertado, e acertou-se o negócio... [risos]

J.L. - Mas qual foi o conteúdo do acordo? Foi o contratado com a universidade para...

J.D. - Já existia, não é? Apenas acabou-se com aquela subordinação psíquica do Moggi - que ele não desejava - ao Athos da Silveira Ramos, que parece que era o catedrático da universidade.

J.L. - Porque o problema, segundo o narrado pelo Moggi, foi um problema mais sofisticado. Parece que o dr. Moggi tinha medo de que a estrutura burocrática da universidade atrapalhasse...

J.D. - Possivelmente foi isso também. Mas, novamente, isso existia, na cabeça dele, ou porque a Petrobrás ainda não tivesse se convencido de que era empresa privada. Isso é que era o fato. O fato real, de quem veio do Conselho do Petróleo. Mas ele é um homem capaz, o Moggi....

C.G. — Então, o convencimento de seu caráter privado é complicado para a Petrobrás?

J.D. — Olha, esse problema... Isso tem uma história muito longa. Mas eu quero insistir no Moggi. Porque, eu desamarrei o Moggi mesmo. Ele não acreditava que se recrutasse esse pessoal todo. E foi graças a essas pessoas do Ministério da Educação. Fazer um trabalho nas universidades em que sobraram candidatos. [riso] Não é? Mas ele é um homem muito bem organizado, muito bem organizado mesmo, com seqüências lógicas etc. Você fez uma pergunta...

C.G. — Sobre essa dificuldade de processamento na Petrobrás desse seu caráter privado.

J.D. — Pelas origens do Conselho do Petróleo.

Eu já falei a vocês, em relação à parte de pessoal, que o que se tinha sugerido na época do Plínio Cantanhede com o Hélio Beltrão, que eu estudei, era o que estava no papel e não estava executado.

C.G. — E o senhor atribui isso à pressões do CNP?

J.D. — Não. Eu atribuo exclusivamente à Petrobrás não ter tido o arranque para dizer "eu sou setor privado." Acho que é isso.

Há um caso típico. Diziam que o pessoal da Região de Produção da Bahia precisava ser segurado lá, porque de outro modo não ficaria. O presidente do Conselho do Petróleo era meu amigo, Junqueira Ayres. Eu me entendi com o Junqueira Ayres, falei que nós queríamos fazer uma operação para esse pessoal ficar lá, sem aquele negócio de todo ano renovar com autorização de presidente, que é mania que se tinha no Brasil. Fui ao DASP, consegui do diretor geral do DASP a mesma coisa, articulei tudo. Articulei, in-

ternamente, com o Barroso inclusive, um esquema em que nós pegássemos esse pessoal, comprássemos o tempo de serviço deles, e garantíssemos uma série de vantagens para eles ficarem lá. Sabe qual foi a decepção? Vou fazer uma revelação aqui, e posso ser preso, hein? Foi o seguinte: no dia em que eu fui apresentar, depois desse problema todo trabalhado lá na Bahia, para o pessoal de administração da Bahia, o chefe de pessoal, homem moço, rapaz moço ainda, sabe qual era a preocupação deles? Aposentadoria! Sabe o que eu fiz? Pratiquei uma irregularidade. Aliás, pratiquei algumas no serviço público. [riso] Depois de tudo acertado, quando eu saí da Petrobrás, levei esses papéis, não deixei lá. Tinha que comprar tempo deles coisa nenhuma. Substituía-se aquele pessoal assim. Fantasias...

C.G. — Diga-me uma coisa, dr. Nazaré, essa tentativa do Jany de tornar mais pública a Petrobrás, não torna também a Petrobrás mais aberta a pressões políticas? Não dificulta à Petrobrás assumir esse seu caráter privado?

J.D. — A maior pressão que a Petrobrás sofreu foi dos nacionalistas.

C.G. — Pois é. E torná-la pública não abria mais espaço para essas pressões nacionalistas, quer dizer, não dificultava esse seu lado privado?

J.D. — Acredito que sim. Mas uma empresa pública, embora de economia mista, mas onde o governo é o principal acionista, tem que ser transparente!

C.G. — E na época esse problema era muito vivido?

J.D. — Era. E vou chegar já num exemplo aqui que é um exemplo, a meu ver, marcante. Talvez o mais marcante.

Foi criado um grupo de trabalho com a participação do Hélió Beltrão como consultor - fora convidado para consultor. A iniciativa foi do Janary não minha, mas eu concordei plenamente - para a atualização do plano básico de organização. Queria-se manter o plano básico, mantendo as suas linhas e adaptando-o à experiência vivida. Isso funcionou. O grupo de trabalho éramos o Hélió Beltrão, eu e o Pamplona, um engenheiro que era professor da universidade, e no meio do trabalho saiu, e o secretário que era um rapaz da Petrobrás que tinha sido mandado, acho eu que pelo Hélió, para estagiar na Standard Oil, da Califórnia, uma empresa que estava começando a se formar e depois virou gigante. Com isso, assegurou-se a continuidade. Há relatório do Hélió Beltrão, existe documentação apresentada ao conselho de administração. Tudo apresentado à diretoria e ao conselho de administração.

Só para não perder a idéia, eu posso me esquecer adianta, quero dizer a vocês o seguinte: Mais tarde, talvez depois do balanço de 56 - o balanço foi traduzido para o inglês - foi organizada uma documentação sintética, em inglês, sobre a evolução da Petrobrás, e o Hélió Beltrão foi convidado pelo Janary para ir à América levando esse material, conversar com pessoas no meio empresarial, bancário etc. para dizer o que era a Petrobrás. Tanto quanto eu me lembre, esse trabalho não teve divulgação de público. O embaixador era o Amaral Peixoto. Ele facilitou extraordinariamente o trabalho, e, com isso... Porque a Petrobrás precisava saber que ela era uma empresa, e não uma repartição pública. A idéia era obter financiamento, como obtive, com facilidade, mais adiante. Isso é um ponto importante.

O Link entrosou-se com esse grupo consultivo. Ele advogava que houvesse formação e aperfeiçoamento de pessoal. Ele fez uma propaganda, que não é anunciada, na Petrobrás, extraordinária! Porque ele sendo um geólogo que veio da Standard Oil, New Jersey, um geólogo conhecido mundialmente, ele tinha presença nos congressos de geologia que se faziam periodicamente. Nesses congressos, paralelamente ao congresso, fazia-se recrutamento de geólogos pelas várias empresas. E a Petrobrás passou a ter uma participação ativa nisso. Eu não tenho os números, mas a Petrobrás os tinha, o quanto se gastava com o geólogo naquela época. Parece que um milhão de dólares por ano. Não eram empresas, não! Indivíduos! Porque não havia geólogos no Brasil!

Um cidadão escreveu um artigo numa revista americana dizendo que o Brasil nunca andaria com o petróleo porque... - eu não encontro esse papel, devo ter em algum lugar - ...porque só havia cinco geólogos, por aí. Não é verdade, mas ele estava dizendo uma realidade, não em termo de números, mas em termos de situação.

A presença do Link nesses recrutamentos era a presença da Petrobrás. A Petrobrás, no exterior, passou a ser considerada. O Link sempre dizia: Precisamos formar geólogos. Daí, a coisa que mais me honra é a de ter feito na Petrobrás o curso de geologia de petróleo. Com o apoio do Moggi e do Link, recrutou-se o professor Humphrey, na Universidade de Stanford, se não me falha a memória.

Esse Humphrey foi recrutado, naquela época, acho, que ganhando... quatro mil dólares por mês. Ninguém ganhava isso na Petrobrás. O segundo salário, depois do

Link, era o dele. Mas foi muito bem organizado. E o Moggi deu uma colaboração fundamental. Como também um professor chamado Damiani Pinto, do Rio Grande do Sul. Foram recrutados... quantos foram?...

J.L. — Esses cursos funcionavam independentemente no Cenap ou eram cursos em convênio com o ministério?

J.D. — Só ao Cenap. O Cenap era o órgão-chave.

O Lima Rocha, que era o consultor econômico da Petrobrás, tinha incluído naquele orçamento de 56 uma verba ponderável para a formação de pessoal, visando sobretudo o curso de geologia. As idéias que haviam, naquela época, no sistema educacional brasileiro eram de um absurdo total. Eu as conhecia bem, porque eu era do Ministério da Educação. Eu conhecia os atrasos e os avanços. Sabe o que queriam fazer? Ouro Preto, parece que já eram seis anos que havia. Mas queriam acrescentar um ano em Ouro Preto para formar geólogos! Isso é de um absurdo total! O Ministério da Educação tinha criado cursos de geologia. Mas com as limitações de um Ministério de Educação amarrado etc. Então, todo o esforço foi de não gastar os cinco milhões de cruzados, fazer os planos para esse curso de geologia. O dinheiro ficou parado, não se mexeu naquilo, para que saísse alguma coisa de sério.

Acontece que era preciso dar uma cobertura universitária. — Onde? O reitor da Universidade da Bahia era meu amigo íntimo. Nós criamos uma camaradagem, uma amizade no meu tempo de Ministério da Educação. Eu convenci o reitor de que tinha que ser lá. E, em segundo lugar, de que ele tinha que dar cobertura universitária. Isso foi negociação, não é? Estava ele lá na universidade, no seu conselho universitário e eu na Petrobrás. [riso]

C.G. — Ele dava só o espaço universitário?

J.D. — Ih, o espaço... quase chegou a haver greve!

Não. Ele ia dar cobertura como programa de pós-graduação, na universidade. Foram recrutados, o Humphrey foi recrutado, com a colaboração especial do Link. O Amaral Peixoto, que era embaixador em Washington, deu também uma grande colaboração, para facilitar as coisas... O embaixador sempre tem importância, sobretudo na América. Foi formado um corpo docente com cinco assistentes brasileiros e cinco assistentes americanos. Antes do curso começar. O Damiani Pinto foi o homem que coordenou isso dentro do Cenap, com o Moggi. Esses cinco assistentes brasileiros intensificaram o estudo de inglês. E mais, o sistema brasileiro, naquela época - eu estou dando isso como observação pessoal, e conforme eu ouvi das pessoas entendidas, - ele estava defasado, em matéria de formação em matemática. Era preciso fazer revisão, precisava-se de engenheiros já formados, esses assistentes, na linha de matemática etc., para que eles pudessem emparelhar com os americanos...

C.G. — Esses assistentes tinham formação de engenharia?

J.D. — Ah, todos eles.

J.L. — O senhor tocou num tópico interessante na relação universidade/empresa. O senhor, como ocupou, durante muito tempo, cargo no Ministério da Educação, sabia dos defeitos e dos avanços, O que o senhor qualifica como avanço na situação do ensino à época?

J.D. — Como avanço, eu diria que foi a atuação de certos reitores. Porque as universidades eram um pouco incipientes, e a atuação dos reitores foi muito importante.

O Edgar Santos, para viver dentro do orçamento, ele praticou irregularidades. Ele pegou as verbas, no fim do ano, e depositou num banco. Foi lá uma comissão do Tribunal de Contas examinar, e acabou passando por cima. Se não ele parava.

O Amarante, Pires Amarante, fez um desenho, uma vez, que era assim: a administração ia funcionando. Terceiro mês. A partir do segundo trimestre, quando começava a funcionar, tinha registro do orçamento no Tribunal de Contas, uma porção de bobagens que havia por aí. Então, ela ganhava ímpeto. Quando chegava no fim do ano, esperava três meses para recomeçar.

Z.C. — Está desenhando um gráfico, não é? O senhor está desenhando um gráfico.

J.D. — É. Ele desenhou uma bolinha que descia... O país era atrasado, não é? Vamos ficar entre nós. [riso]

C.G. — Bom, o corpo técnico que foi herdado do CNP era muito deficiente, então?

J.D. — Não conheço.

C.G. — Quando o senhor entrou, já eram geólogos da Petrobrás, não é?

J.D. — Sim. Eu cito um caso. Uma vez eu disse ao Link: "Sr. Link, por que a gente não manda..." Eu queria mandar esse pessoal todo para o estrangeiro, não é? Os que "já eram". E citei o nome: "Fulano de tal, lá na Bahia, está fazendo trabalho administrativo." O Link me respondeu o seguinte: "Fulano de tal... Há geólogos e geólogos." Para ele, geólogo...

[FINAL DA FITA 3-A]

J.D. - Para ele, geólogo tinha que conhecer o campo. Esse aí é um bookworm, traça de livro. Ele entendia de geologia de livros. Não dou o nome da pessoa, de modo que posso noticiar o fato. [riso]

Foi feita a universidade. E eu trouxe aqui para vocês a revista da Petrobrás que dá a formação do pessoal. Foi um dos últimos atos. O Janary já estava saindo. Mas olha aqui a formação dos rapazes. Olha aqui: o Link, o Janary, eu, o Link... Eu meti discurso lá. O reitor, olha aí. 15 geólogos.

Z.C. - Está mostrando um jornal da Petrobrás.

J.D. - 15 geólogos. A minha glória é essa aqui. Depois, o que aconteceu, não sei. Quando eu saí da Petrobrás, poucas pessoas falaram para eu escrever alguma coisa. Aliás, sempre acontece isso comigo, não sei o que é...

Uma das pessoas que escreveu lamentando eu ter saído foi o professor Humphrey. [riso] Eu nunca mais tive contato com ele. Tinha contato, o quê? Quando ele foi recrutado, quando conversava com ele, quando ia almoçar etc. [risos]

Fiz esse pequeno discurso dizendo o seguinte: "A experiência técnica estrangeira pode contribuir eficazmente para o aperfeiçoamento do técnico de que carece o país, desde que se ajuste ao quadro educacional brasileiro e às exigências da indústria, quanto à mão-de-obra qualificada." - Felizmente já existe isso hoje. Graças a Deus. - "Do que o país mais precisa, no terreno educacional, é menos de leis do que de melhor coordenação e utilização dos meios e valores de que já dispõe. Na base de princípios éticos mais rígidos para os corpos docentes e dis-

centes e mediante a aplicação do regime de dedicação integral para professores e alunos. Está, meus senhores, superada a fase legalística da educação. É de organização, coordenação e ética de que se precisa." Eu estava muito...

C.G. — Segue sendo atual essa sua reivindicação. [riso]

J.D. — Eu estava cansado de ver o pessoal acumulando! Quando saiu a Constituição de 46, eu estava na prefeitura, e chegou um professor — me esqueço o nome dele — ele vestia-se todo de branco, e disse: "Vencemos, dr. Nazaré!" Pensei: bom, o que se fez para o magistério de extraordinário? "Vencemos porque foram restabelecidas as acumulações". Então, ele ia ter três acumulações, em vez de duas. Está aí... Isso é... [risos]

J.L. — Não deixa de ser uma vitória. [riso]

J.D. — Não é? Vitória mesmo. O fato é que chegaram esses cidadãos. Posso andar mais depressa?

C.G. — Claro.

J.D. — Um ponto importante: A Petrobrás adotou o critério de classificar os gastos de formação e aperfeiçoamento de pessoal como investimento. E foram os melhores investimentos feitos pela empresa. Está provado isso.

J.D. — Agora, um fato importantíssimo. Isso vai tocar num ponto que você suscitou.

Havia um empréstimo compulsório para os proprietários de veículos automotores, e que depois seria transformado em ações. Esse empréstimo ia terminar no ano X. Não me lembro se era em 56. O fato é que a Petrobrás propôs que não se renovasse o empréstimo, porque aquilo funcionava em detrimento da imagem da empresa. Quando o Janary levou

isso ao Juscelino, este disse o seguinte: "Janary, mas no Brasil, imposto criado e taxa criada não se extingue mais." [risos] O Janary respondeu: "Não, presidente, mas o senhor vai ver que isso, inclusive, vai ser importante para o governo. Vamos lançar as ações."

Organizou-se então um grupo para lançar as ações. E funcionou modelarmente. Foi elogiado pela imprensa toda. Quem fez todo o trabalho de levantamento para isso foi o pessoal do IAPI. Eles tinham o melhor sistema de hollerith. Não havia computadores naquela época. E eles trabalharam fora de hora, tinham gratificação, acho que pela Petrobrás, e fizeram o levantamento completo. Funcionou admiravelmente. Mas o grupo foi organizado, nessa ocasião, na administração do Janary. O setor de ações.

C.G. — Pois é. E aí, eu queria perguntar uma coisa. O senhor tem se estendido sobre os problemas técnicos, formação do pessoal técnico que a Petrobrás enfrentava. Nesse momento, a Petrobrás está enfrentando também problema de financiamento, não é? O senhor trabalha em meio a isso, nessa necessidade de legitimação da Petrobrás para obter financiamento?

J.D. — Naquela época, o trabalho da Petrobrás foi grande em matéria de financiamento. E ela obteve financiamentos. Não tenho os números, mas...

C.G. — Mas ainda estava vigente o veto do Eximbank, nesse momento? Em 58?

J.D. — Não sei. Eu sei que no programa de metas, quando foi feito um documento sobre a parte cambial, o Lucas Lopes foi à Petrobrás. O Janary não estava, fui eu quem o recebi - eu já o conhecia, meu camarada - e ele disse assim:

"O entreguista vem mostrar aqui para vocês que a empresa mais beneficiada com a prioridade do governo, em matéria de câmbio, é a Petrobrás." É o Brasil por dentro, não é?

Houve todo o empenho para que a Petrobrás se comportasse como empresa. Participando do mundo empresarial, os investimentos cresceram. Procurou-se pôr em evidência que o crescimento da Petrobrás era do interesse do parque industrial brasileiro, sobretudo São Paulo. Por que, meu Deus, quem é que fornecia? A Petrobrás investia, e quais eram os principais fornecedores? São Paulo.

Costa Santos teve um papel importante nessa parte. Manoel da Costa Santos. Ele era industrial, em São Paulo. Figura proeminente na Federação das Indústrias, e ele foi realmente um elemento que muito trabalhou nessa ligação com a Petrobrás.

C.G. — Quem é que formula essa política de nacionalização das compras de material pesado da Petrobrás?

J.D. — Atualmente não sei.

C.G. — Não. Como é que se formulava, naquele momento?

J.D. — Olha, naquele momento, tudo o que se podia comprar no país, comprava no país. E se não se podia comprar no país, se importava. Porque a Petrobrás tinha aquele esquema cambial, de que eu já falei aqui, que dava um suporte bom o bastante para ela ir buscar recursos. A Petrobrás tinha, creio que no Bank of America, disponibilidades, nesse movimento de compra etc., acho que de dez milhões de dólares.

Z.C. — Mas a prioridade à compra era consensual na diretoria?

J.D. — A diretoria sempre deu prioridade à constituição interna.

Z.C. — Não tinha nenhuma voz...

J.D. — Quando foi construída a Refinaria Duque de Caxias, soltaram um boato, que penetrou, inclusive num grupo de engenharia da Petrobrás, de que aquilo era um mar de lama. "Ih, aquilo é um charco. Como é que vai agüentar carga pesada, que vai subir ali, tanque, o diabo a quatro, uma refinaria." E eu ouvi aquilo, e fiquei...

Z.C. — Um mar de lama no sentido literal. Eu achei que era um mar de lama... um mar de lama, corrupção.

J.D. — Lama, mesmo. Charco.

Eu dava carona para um rapaz que trabalhava numa empresa de projetos — era desenhista — e tomava um cafezinho com ele, quando chegava na cidade, antes de ir para a Petrobrás — Você vê que tem que se ter os ouvidos abertos, não é? — E, ele disse: "Você sabe, um negócio interessante que eu vi agora em Piagagüera," — É aquela empresa siderúrgica de São Paulo, tão mal administrada, que está dando déficit, o diabo a quatro. Ali, na baixada de Cubatão. "Mas aquilo, o senhor não imagina, os alicerces... os projetos, os engenheiros dizem que aquilo é um lamaçal etc." "Como?" "É um lamaçal." Eu respondo: "Uma siderúrgica é mais pesada do que uma refinaria, então..."

Cheguei no escritório, peguei o telefone, liguei para o Petrônio Barcellos, que era muito meu amigo, mas era um sujeito irreverente, um gaúcho irreverente, e disse: "Dr. Petrônio Barcellos, se alguém, algum engenheiro do seu staff ou de outro staff dessa empresa disser que a Petrobrás está construindo uma refinaria num mar de lama,

vou pôr inquérito administrativo... inquérito policial por isso..." Xinguei o camarada de todo o jeito. "Mas Nazaré, o que que houve com você? Acordou hoje mal humorado?" "Não, eu soube que Piaçagüera está em condições realmente de mar de lama, que é uma massa, não-sei-o-quê e tal e coisa, e os senhores engenheiros não dizem isso na diretoria." E não-sei-o-quê mais. Ele disse: "Não, mas isso também eu já sei e estou cansado de saber. Eu nunca disse isso." Acabou.

Procurei então contato com um camarada que era de uma linha de fornecimento de tanques, de armazenamento, e arranjei um jeito de conversar com ele, dizendo: "olha, estão dizendo isso aí... Agora vê se na Federação das Indústrias vai dizer, não-sei-o-quê mais..." "Não senhor, não vamos não." "Os senhores vão fornecer! Estão se queixando de quê?" Daqui a pouco mais já mudava a conversa, entendeu? A gente não perdia oportunidade!

Bom, falei na diretoria. Os grupos de trabalho foram muito importantes. Nesse tipo de diretoria que traça diretrizes etc, porque os grupos de trabalho faziam a integração. Como eu disse que começou de baixo, eu vou demonstrar a vocês. A Assessoria Econômica teve a sua ação prestigiada. O escritório comercial da Petrobrás passou a ter atuação destacada. O escritório comercial funcionava numa ou duas salinhas, não tinha staff adequado, não tinha nada.

C.G. — O Ecope.

J.D. — Ecope. Não tinha nada adequado. O diretor econômico-financeiro, a quem vou me referir depois, dormia naquele "troço". Eu, que não tinha staff de organização, fui buscar a parte de organização. Não era bem levantamento de orga-

nização. Era dizer: qual é a função desse escritório, qual é o dimensionamento do staff etc. Entendeu?

J.L. — E o escritório... E o do exterior?

J.D. — Não, o Ecope aqui.

J.L. — Sim, mas e os do exterior padeciam do mesmo problema, não?

J.D. — Lá fora só tinha em Nova York. Em Nova York é outro problema. Foi bom você falar, porque eu não ia, mas vou me referir a ele. Mas então, eu fiz, com o pessoal de lá, instrução, o negócio todo, normas de trabalho para levar à diretoria. Mas o diretor econômico-financeiro, para levar à diretoria, levou mais tempo do que eu para fazer o trabalho com o pessoal dele. Com o pessoal dele! Só traduzindo o que eles achavam. E, afinal, foi aprovado, e o secretário geral da companhia, Emerson, não articulou muito bem com o Janary. Sobrou. Eu queria aproveitá-lo, por circunstância ocasional - um princípio que eu tinha que ele não tinha - mas ele era muito meu amigo e não aceitou e, afinal, ele foi para esse Ecope e foi um bom dirigente lá.

C.G. — A consultoria...

J.D. — A contabilidade... teve a sua ação extremamente dinamizada. Criou-se uma auditoria que não existia. No Brasil não se trabalhava na base de auditoria.

C.G. — E se monta...

J.D. — Quando no serviço público federal se pôs auditoria, o excelentíssimo senhor doutor deputado Delfim Neto - ilustre economista, que ninguém põe em dúvida, e ex-ministro do Planejamento e das Finanças - quando ele foi do Plane-

jamento, levou a auditoria para o próprio Ministério do Planejamento, o que é um crime, um absurdo! Tem que estar junto ao Ministério da Fazenda, que é quem tem o dinheiro. E o diretor que ele levou para lá, que dizem que é um homem bem qualificado, há uma entrevista que ele deu à Veja, eu tenho o recorte, em que ele diz o seguinte: "Durante dois anos não se implantou, afinal, nada de definitivo." Dois anos perdidos.

C.G. — Os escritórios de contabilidade são montados em cada unidade da empresa, não é isso?

J.D. — Havia a contabilidade central e as contabilidades regionais. Agora, vou dar um exemplo: Quando houve a aprovação da reforma do plano básico, empurraram a contabilidade para mim. Mas eu trabalhava muito descentralizadamente. Então, chamei o camarada da contabilidade, e disse o seguinte... — Parece que o chefe estava doente, ou de férias. — Eu disse: "Olha aqui, não compreendo porque até o dia 10 a diretoria não tem o resumo dos balancetes. Por que não tem?" "Ah, porque as unidades não mandam..." Aquela conversa, não é? Eu disse: "Você faz o seguinte: vamos fazer um quadro aqui e você vai me dizer quais são as unidades. Você precisa dos dados até quando?" "Até o dia X". "Então, é a sua data fatal. Você vai para diretoria até o dia X. O seu compromisso com a diretoria é esse dia. O compromisso que nós temos com o Conselho de Administração. Agora, esse primeiro, você vai fixar. Eu não vou forçar..." "Não, até tal dia, dá." "É seu o problema com essas unidades. Se houver problema, você apela para a diretoria. A diretoria puxa as orelhas do pessoal.

Agora... você vai devagar. Você vai devagar. Primeiro você avisa: "Olha, o negócio está assim, a conversa

vai mudar. Olha os prazos. Primeiro mês. Segundo mês, quem não vier, você já avisa. Sai um telegrama daqui, um rádio, reclamando." Dentro de três ou quatro meses, funcionava direitinho. Sem mais nada. Não foi preciso a diretoria fazer nada de mais.

C.G. — Mas sob o controle da diretoria de administração?

J.D. — Não era bem controle. Era sob a coordenação do diretor de administração. O chefe da Contabilidade tinha plenos poderes. Havia auditoria externa. Mas o auditor externo pediu uma entrevista comigo, depois que essas coisas foram mexidas, [riso] para explicar por quê que eles não tinham feito algumas coisas que eu estava reclamando. "Como é que essa auditoria externa não fez isso?"

A minha experiência diz o seguinte: O essencial, para você estabelecer a ligação da contabilidade com o setor financeiro com a administração, é você ter plano de contas. É pelo plano de contas que você diz o que você quer. Senão, você recebe, lá no alto, - hoje, graças a Deus a evolução inclusive da administração privada foi brutal. - Você recebe carradas de informações que você não digere. Você, no alto, quer a informação digerida, não é?

J.L. — Claro.

J.D. — E aliás, com computação, hoje, isso tornou-se fácil.

C.G. — E a consultoria econômica tinha algum papel nisso?

J.D. — Nessa parte, não. Teve na parte de orçamento. Orçamento, planejamento, planejamento de plano de refinaria, plano disso, plano daquilo. Os planos de produção eram feitos pelo Link. Irnack e o Link, que se entrosavam muito bem. O setor de compras foi completamente reestruturado.

do. Acabou passando para mim. Por que é que foi? Aconteceu o seguinte: O Link chegou no meu gabinete...

O Link tomava café de manhã. Ele dizia que o brasileiro estava errado porque tomava café a toda hora. Ele tomava muito mais café do que o brasileiro! Tomava duas xícaras grandes de café, de manhã, e depois não tomava mais café. Eu estou contando essas coisas para ver como era o Link, um sujeito interessante. [riso] Ele chegava e dizia: "O senhor precisa fazer alguma coisa. O Irnack vive a despachar papel, a assinar papel. Não pode. Ele tem que conversar sobre problemas gerais, programas, nada de papel. É um tal setor de compras que ocupa." Eu fui visitar o setor de compras, que eu não queria nem visitar. O mesmo modelo do Conselho do Petróleo. Acho que eu já estava então, há um ano na Petrobrás. O mesmo modelo... E mudou-se o chefe, mudou-se o negócio todo. O chefe era um literato, ótima pessoa, mas um literato. Colocou-se o Zobarán, um gerente nosso, um sujeito manager mesmo, bom camarada, ótimo elemento. Ele passou para o setor de compras.

Esse setor de compras é um setor em que você tem que confiar nos antecedentes da pessoa e na sua idoneidade. E tem que... auditoria em cima! Não adianta querer jogar para cima certas aprovações, o que acontecer, - certos limites são aprovados por diretoria ou uma categoria mais alta - mas eles têm liberdade, porque as maneiras de conspirar, de corromper são terríveis. Um rapaz jovem que está... Vou dar um caso...

C.G. - É mais fácil com petróleo essa...

J.D. - Ah, em qualquer empresa. Isso eu vi no setor privado também, contratos, etc.

Este rapaz era jovem, muito responsável. Zobarán formou esse rapaz, praticamente. Um dia, o rapaz foi procurar o Zobarán, quase chorando. Quiseram que ele facilitasse alguma coisa, e ele manteve a linha. Sabe o que o sujeito fez? Levou num envelope fechado, naquele tempo cem contos, jogou na gaveta dele, que estava aberta, e foi embora. O Zobarán pegou aquilo, chamou o camarada e disse assim: "Olha, durante não sei quanto tempo o senhor... aqui o senhor não entra mais para fazer negócio algum conosco. Pegue lá o seu dinheiro. "As maneiras são as mais diversas, não é? O fato é que a parte de pessoal foi organizada, com o Arantes, que era o assessor, a parte de material com o Alberto Flores, e a parte de organização com o Gentil.

Importante: Logrou-se funcionar na base de planejamento, programação financeira, auditoria em padrões compatíveis com a gestão de uma empresa privada, moderna. O Lima Rocha foi fundamental nisso.

C.G. — E de uma grande empresa privada, uma empresa privada organizada em termos internacionais.

J.D. — Refinaria: É preciso fazer plano de refinaria, saber qual é a perspectiva de consumo de petróleo etc., de derivados, para se poder fazer um plano de refinaria. Foi feito. Atua, sobretudo, descentralizadamente. Deixou-se o embrião para, no devido tempo, entrar-se no setor de distribuição. Achava-se que era fatal. Nós éramos muito movidos pelo ENI\*, da Itália.

C.G. — Como é que era essa discussão sobre a distribuição?

---

\* Ente Nazionale Idrocarburi.

J.D. — Na época ela não existia. De distribuição pouco se falava porque a prioridade era a exploração, e a produção de petróleo. E a refinação...

C.G. — Mas a idéia já estava plantada, nesse momento?

J.D. — Recrutou-se para o Ecope, por sugestão minha, um cidadão, que foi roubado da Shell, especialista em distribuição, para que a Petrobrás tivesse alguém com a experiência de distribuição. Uma pessoa que muito me influenciou nisso foi o Leopoldo Miguez. Eu vou me referir ao Leopoldo Miguez.

Z.C. — Deixa eu voltar a uma coisa que o senhor disse. O senhor disse que o modelo era muito a ENI, da Itália.

J.D. — É o Mattei. O Mattei era um gênio.

C.G. — O Enrico Mattei.

J.D. — Tinha-se informações, e eu tive contato com um representante dele que andou por aí, e me deu toda a organização. — Eu não sei o que foi que fiz nisso, devo ter deixado por lá. Toda a organização da ENI etc. — O Mattei é um gênio porque não tendo a Itália petróleo, foi ele o homem que criou o sistema do fifty-fifty. Essa é uma longa história, e não sou eu quem vai dizer. Os ingleses e os americanos que disputavam o petróleo do Oriente Médio, e de repente, a Itália entrou. E então, 15%, 20%... O americano já tinha metido 20% sobre o inglês, deu aquela baderna que deu no Irã, não é? Aquele primeiro ministro do Irã saiu por causa disso.

J.L. — O Mossadegh.

J.D. — O Mossadegh estava negociando. E quem era o principal interlocutor dele com o Ocidente? O embaixador bra-

sileiro, que ficou muito amigo do Xá, cativou o Xá. Ele foi quem articulou.

C.G. — Como é o nome dele?

J.D. — O nome vem já. Depois, moveram um processo contra ele, quando eu era diretor do DASP. Foi punido pelo Ministério das Relações Exteriores.

Z.C. — É o Hugo Gouthier.

J.D. — Hugo Gouthier. Quando o Mossadegh caiu, ele foi punido pelo Ministério das Relações Exteriores. Recorreu ao presidente da República, o Getúlio. O processo foi para o DASP. Eu estudei o processo. Achei que o negócio estava muito complicado. Eu entendia de certas coisas, pela minha estada na Unesco, eu lia muita coisa sobre petróleo, política do petróleo. Então, eu fui ao Ministério das Relações Exteriores, pedi o dossiê de lá, e perguntei ao seu diretor de pessoal: "Quais foram as instruções que o Brasil deu ao Gouthier?" Não é a pergunta número um? É! Dizia o seguinte: o Xá é o farol da Pérsia, a luz da Pérsia. Então, aproxima-se do Xá. O Gouthier se aproximou tanto do Xá que passava férias com ele! Entendeu? [riso] Depois, foi punido por isso! Então fiz um relatório e o Getúlio tornou sem efeito a punição ao Gouthier. Não era possível! Ele estava cumprindo instruções do Itamarati! O pessoal do Itamarati aqui não gostava muito do Gouthier. Fazia restrições, por várias razões, e eu não me meto nelas porque não tenho nada com isso. Mas que ele tinha razão tinha, não é?

Z.C. — Dr. Nazaré, voltando um pouco à ENI. Ela era um modelo explícito, por exemplo, para a diretoria da Petrobrás?

J.D. — Não. Mas o drive da ENI motivava todos nós. Motivava a mim, e ao Janary ainda mais.

Z.C. — Era mais em termos empresariais. Era cabeça, direção. Mas em termos de organização, estrutura?

J.D. — Com a sabedoria da Itália, em várias coisas, - veja o negócio da pequena indústria lá - a Itália fugiu do Parlamento. Esses bobocas dos nossos congressistas querem levar tudo para controle do Congresso. O Congresso vai aprovar isso. Não sabem nada, vão aprovar o quê? Dos afilhados deles.

Era preciso aquela mudança de governo que sempre se previa no regime parlamentarista, e eles fizeram uma holding geral. Aqui, no dia em que se discutir reforma administrativa... O Gerson Augusto da Silva discutia comigo horas sobre isso. Achava que se devia fazer no Brasil. Ele achava que o Brasil não estava preparado. Eles têm uma holding geral, e dessa holding emanam várias empresas, inclusive o ENI. Há outra para construção naval...

J.L. — O próprio IRI, é o IRI.\*

J.D. — Isso mesmo.

O Mattei assumiu essa área de petróleo com o vigor necessário e uma independência maior. Olha o que ele fez. Ele meteu o fifty-fifty do petróleo, arrasou com todo mundo. Fez oleoduto para a Rússia. Entrou na distribuição de petróleo na Inglaterra! Era um gênio. Agora, dizem que ele tinha um cofre lá, que nunca foi aberto, ou ia ser aberto, mas que foi abafado, porque ele tinha todos os jornalistas dentro daquele cofre! [risos] Isso é o que se diz depois que ele morreu. Morreu em acidente.

Vocês falaram em financiamento, etc... O pessoal

---

\* Instituto per la Reconstruzioni Industriale.

da Petrobrás era jogado no fogo, na hora das negociações. Os primeiros contatos, em geral, eram com o pessoal da... depois é que a diretoria entrava. Mandava-se para fora, para negociar fora, inclusive financiamento. Às vezes ia um diretor. O Janary foi.

Uma vez quiseram me mandar para a Alemanha. Eu tinha muita vontade de ir para lá. Eu já conhecia a Alemanha. Mas eu disse: não, eu vou ficar aqui. Mandeí um camarada chamado Rolf Janke, porque ele falava alemão, e trabalhava na Refinaria de Mataripe. O Rolf foi para lá. Ficou muito meu amigo. O Rolf Janke foi o homem sobre o qual contei a vocês, com quem eu tive aquela conversa de província, numa visita à Refinaria de Mataripe. Depois tomamos uns uísques, e ele me disse que poderiam passar a refinar em vez de cinco ou seis mil, dez mil barris. Foi um prêmio para ele, não é? Mas o pessoal era jogado no fogo. O Janary tinha consciência, e eu também, de que deles dependia o futuro da empresa.

J.L. — Na época da sua atuação na diretoria, quem era o responsável pela área da Fronape? O senhor se recorda?

J.D. — Comandante Saldanha da Gama.

J.L. — E no âmbito da diretoria?

J.D. — Ah, aí teve o... Qual é o nome do presidente da CBF?

J.L. — Giulite... Da CBF atual? Nabi... Não, é Otávio Pinto Guimarães.

J.D. — Pinto Guimarães.\* Comandante Pinto Guimarães. Boa

---

\* Não se trata, obviamente, da mesma pessoa, porém de uma referência para a lembrança.

figura. Depois, ele foi para o escritório de Nova York, e então foi nomeado um outro, - esqueço o nome agora - e houve uma crise, inclusive, entre ele, este, e o da Fronape. Isso eu posso contar depois se vocês quiserem. Mas Pinto Guimarães foi para Nova York... É bom citar isso.

O Link era realmente uma pessoa extraordinária; ele falava o que tinha na cabeça. E comigo ele abria mesmo. E se viajasse com ele, ele dizia também. Já contei a vocês que ele viajou com um major do Exército, que ficou tão escandalizado, que fez relatório para o Estado Maior? [riso] O Janary ficou assustado... E disse tudo que tinha dito numa comissão parlamentar de inquérito. [riso] O Link dizia: "Uma empresa do porte da Petrobrás não pode ter aquele escritório que tem em Nova York." Tinha protocolo. Protocolo! Mas era um geólogo de qualidade, engenheiro de minas, e o pessoal não trazia para cá, de volta, porque tinha medo de que ele competisse com os daqui. Então, mantinham-no lá.

Bom, eu tive carta branca, fiz uma reorganização total. Recrutei para assessor do...

J.L. - Escritório de Nova York.

J.D. - Um brasileiro que servia nas Nações Unidas e tornou-se funcionário internacional. Ele serviu em Cuba, - eu o tinha recrutado para Cuba, quando estive na Unesco, para o escritório da Unesco em Cuba, e ele tinha sido da UNRRA\*, desde o princípio. - Esqueço o nome dele agora, um grandão. E foram os dois para lá. Nós sabíamos que as instruções da diretoria [riso] eram avançadas demais em relação ao tempo, viu?

Havia o seguinte: O comandante Pinto Guimarães,

---

\* United Nations Relief and Rehabilitation Administration.

gostava de jogar tênis, tinha que jogar tênis. A despesa com o clube era da Petrobrás. Por quê? Porque americano, meu filho, conversa é nos clubes. É nesses lugares... Então, você quer se comportar lá como brasileiro? Não pode! Tem que se comportar como americano! Agora, vá dizer isso para um congressista, e ele diz: corrupto e não-sei-o-quê mais, está esbanjando o dinheiro do povo!" Não está! Então mudou-se o escritório para um prédio decente, e tal. Ele era responsável por isso...

J.L. — No caso, era responsável apenas pelos contratos de fornecimento de petróleo?

J.D. — Não. Ele era responsável por todos os contatos. Contratos, e toda a operação que houvesse lá.

J.L. — E era submetido a referendo da diretoria aqui?

J.D. — Sim. Ligado à diretoria. Ligado ao presidente. Os elementos-chave, a meu ver, para esse crescimento da Petrobrás, foram: em primeiro lugar, o Janary Nunes, por esse drive que ele tinha de desbravar e gostar de planejamento; o Lima Rocha, foi fundamental na área econômico-financeira. Depois foi diretor.

C.G. — Heitor Lima Rocha.

J.D. — Quando o Lima Rocha esteve no ostracismo, eu quis recrutá-lo para organizar...

[FINAL DA FITA 3-B]

J.D. — ...para organizar o setor econômico da Light, do grupo da Light. Conversamos, mas não se chegou a coisa alguma. Depois, acabou sendo diretor, teve outro rumo. Ele, já morreu.

O Dieguez, de Cubatão. Ele decifrou Cubatão. Mais tarde foi diretor da Petrobrás. O esquema da Petrobrás era canalizar os grupos da refinação para a exploração. Eu não quero falar sobre depois de eu ter saído da Petrobrás, mas quero apenas dizer a vocês, para não perder a oportunidade, que o Juscelino, que ajudou tanto a Petrobrás...

Depois entrou o Sardenberg, e acho que ele deve ter feito muita política. O fato é que ele não tinha a força que o Janary tinha com o Juscelino. O que foi que aconteceu? O Juscelino, no último ano de governo, cometeu um crime contra a Petrobrás. Ele, na sua administração, congelou os preços do petróleo e liberou os preços para a distribuição. Eu não tenho os dados sobre isso. Mas se vocês pegarem com o Geonísio Barroso os relatórios da Petrobrás do ano do Jânio Quadros, verão um gráfico que mostra exatamente isso.

C.G. — É. A partir de 1960, a crise financeira é "braba".

J.D. — Foi uma pena terem deixado o Juscelino, porque, no fundo, cai no Juscelino, não é? Não foi ele, evidentemente.

C.G. — Quem foi?

J.D. — Não sei. Eu não estava mais lá. Eu desligo completamente. O Dieguez foi fundamental. O general Geisel, inclusive, passou em Cubatão por um curto período, como superintendente. Mas quem decifrou aquilo foi o Dieguez. Decifrou, e a refinaria foi ampliada etc. E o Lima Rocha foi muito importante, porque ele negociou cessar o compulsório, mas inserir no Imposto Único que foi criado, uma cota, durante um período X, para a Petrobrás, de modo que

nós ganhamos na transação. Isso negociado pelos entreguistas, hein, Roberto Campos, Lucas Lopes. É gozado, não é?

O Barroso, na produção na Bahia, era um homem competente, capaz etc. O Barroso andou muito doente. Interessa a vocês detalhes? Ele andava doente, macilento etc. O Janary fez o seguinte: Convidou um médico, dizia-se que era dos rins, para ir à Bahia, passar o fim-de-semana e recomendou ao Barroso: "Olha, é muito meu amigo." O médico voltou, e o Janary perguntou: "E o homem, o que é que ele tem, afinal?" "Nada. Bonzinho." "Mas o que é que ele tem?" "Ele não bebe água." Ele verificou que o Barroso não bebia água suficiente, então, não dava trabalho aos rins. Passou a beber água, ficou bonitinho e foi presidente da Petrobrás. [riso] Dizem que de manhã se deve tomar um copo d'água e antes de dormir um copo d'água.

O Irnack e o Link, na exploração. Foi uma combinação muito boa, porque o Irnack era um homem muito sensato, muito prudente, competente, e dava total autoridade ao Link. Isso foi fundamental. E eu destaco a figura do Leopoldo Miguez de Mello. O Leopoldo Miguez de Mello era o homem que mais entendia de política de petróleo.

J.L. — Mas em que área?

J.D. — Política, em geral. Internacional e tudo isso. Quando se falou em distribuição de petróleo... O Leopoldo já apareceu uma vez na diretoria, quando se recrutou o tal camarada, dizendo: Olha, na América já existem os contratos padronizados." E trouxe uma cópia do contrato padronizado. Só tinha que preencher os espaços lá. Aquilo era uma novidade na Petrobrás. A Petrobrás ainda nem estava em distribuição... Outro ponto foi a questão das subsidiárias.

C.G. — Mas o senhor acaba de fazer uma lista das pessoas que têm importância para a Petrobrás.

J.D. — As que eu achei fundamentais.

C.G. — Pois é. Mas o senhor está nos devendo ainda um perfil do dr. Neiva de Figueiredo.

J.D. — Vou terminar com ele. É o ponto negativo, eu não gosto de falar no negativo. Mas esse eu vou marcar. [riso] Crise Alexínio-Janary. A meu ver, as causas foram as seguintes: Em primeiro lugar, a idéia fixa de Alexínio em investir no petróleo da Bolívia, reduzindo o extraordinário desenvolvimento da Petrobrás.

C.G. — Essa idéia fixa vinha um pouco da disputa de espaço que a Petrobrás tinha limitado ao CNP? Como é que era isso? De onde é que surgiu essa idéia fixa?

J.D. — A Petrobrás nunca limitou espaço ao CNP.

C.G. — Pelo simples fato de ter sido criada.

J.D. — O Alexínio aí cometeu um erro grave. Porque foi a Petrobrás — junto ao general Poppe de Figueiredo, que antecedeu o Alexínio — que propôs que se regulamentasse um dispositivo da lei de criação da Petrobrás que falava das relações com o Conselho do Petróleo. Ninguém tinha regulamentado, ninguém tinha cuidado. Então, foi feito um decreto dizendo como era esse tipo de relacionamento. E a Petrobrás sempre obedeceu ao Conselho, sempre. Em alguns casos pode ter avançado um pouco o sinal, mas sempre mandava para o Conselho, e dava as informações. A Petrobrás fez, na ocasião, o diretor econômico-financeiro do CNP. Funcionário da Petrobrás, nacionalista. Mas fez. Não se fazia distinção ali dentro. Mas essa idéia fixa do Alexínio estava evidentemente articulada com setores privados. Eu não

sei identificá-los, mas que estava, estava. Em segundo lugar...

C.G. — Ele expressava essa idéia em nome de alguns interesses privados?

J.D. — Eu acho que ele tinha convicção pessoal. Porque até a idéia que havia - eu, antes de ir para a Petrobrás, ouvia falar nisso - é que havia petróleo na Bolívia. Então, por que é que nós vamos gastar dinheiro aqui procurando um petróleo difícil e não pegar o da Bolívia? Tinha a idéia do oleoduto para lá, refinaria em Corumbá, inventaram uma porção de coisas assim. E até há um fato que eu vou contar porque o tempo está passado, as pessoas, algumas, já morreram, não é? Houve uma ocasião... O Alexínio foi do Conselho de Segurança Nacional. Não sei se ele já estava no Conselho do Petróleo, eu tenho a impressão de que sim. O fato é que houve umas escaramuças na fronteira com a Bolívia, do lado boliviano. Na hora, disseram: pô, agitação." E uma pessoa amiga minha ouviu do Juscelino o seguinte: "Isso deve ser coisa do Alexínio." [risos]

O segundo ponto, a meu ver, - são os dois pontos fundamentais - foi uma proposta que a Petrobrás fez, exaustivamente justificada, de unificar a importação de petróleo e derivados, com grande economia para o país. Isso mexia com interesses do setor privado. A Petrobrás já havia feito a importação de gás liquefeito, antes de nós entrarmos para lá. Pelos dados de memória - me relataram - os preços que a Petrobrás obteve no mercado internacional foram brutalmente inferiores aos que os importadores privados obtinham. Você imagina onde é que ficavam os dólares... Então, a Petrobrás estudou e achou que isso facilitava muito a vida do país e a dela, e era uma economia de divisas...

Z.C. — E era consequência do monopólio?

J.D. — Ela tinha experiência! Já tinha comprado e vendido, feito o diabo com o petróleo da Bahia! Fez uma proposta enorme. Nos documentos da Petrobrás tem isso. E o Alexínio nunca deu andamento a isso. Nunca deu andamento. Tanto que há um despacho do Juscelino, depois da crise Janary e Alexínio - houve uma comissão do Lyra Tavares, o consultor geral da República, Jair Dantas Ribeiro: Dois generais e o consultor geral da República - e o despacho do Juscelino é o seguinte: "O exame desse processo fortalece em meu espírito a convicção de que o monopólio de Estado é a solução adequada para o problema do petróleo no nosso país." Posição íntima do Juscelino, não era essa, evidentemente. Juscelino era um homem aberto. "Os êxitos da Petrobrás..." Olha, o presidente da República, hein? "Os êxitos da Petrobrás, que espero continuem a superar as previsões mais otimistas, constituem motivo de justo orgulho para a nação e para o meu governo. Julgo satisfatório o parecer da comissão constituída de homens ilustres, capazes e isentos, que considerou improcedente a representação na qual o presidente do Conselho do Petróleo sugere providência que a seu ver aperfeiçoaria os métodos e a ação da empresa estatal."

Z.C. — Dá para copiar a referência?

J.L. — Eu tenho. Já li isso. Agora, dr. Nazaré...

J.D. — Agora, isso... politicamente...

J.L. — ...todo esse affair da Bolívia tem um envolvimento claro do BNDE e do Roberto Campos.

J.D. — Depois disso, o presidente não teve outra solução, politicamente. Os dois em choque... Eu conversei com o

Alexínio, ouviu? Ele era um homem inteligente, brilhante, sedutor. Um tipo mesmo de oficial do Estado Maior. Eu fui a uma reunião do Conselho, - a Petrobrás era convidada - e eu fui ao gabinete dele, como fazíamos sempre. Ele fechou a porta e deu-se de conversa comigo. Os conselheiros estavam lá esperando o começo da reunião, dali a dez minutos. Ele conversou comigo, eu estava um pouco embaraçado. O problema dele era o seguinte: O Janary tinha viajado para obter financiamentos - a crise já estava deflagrada, ele tinha feito a representação. Ele não falou em representação, não falou em coisa alguma. O Janary tinha viajado, e o general Lott estava viajando pela Europa. O Lott tinha combinado com o Janary de se encontrarem em Paris, ou num lugar qualquer. O Alexínio estava louco para saber onde é que ia haver esse encontro. [riso] O tipo do sujeito de Estado Maior... Mas nessa conversa, de portas fechadas, o que ele "baixou o pau" no Lucas Lopes, o Ministro da Fazenda, mostra que ele era um camarada realmente apaixonado, e que não estava vivendo uma realidade. Os fatos eram diferentes. Em relação à Petrobrás, então, eram diferentes. Ele estava por fora.

C.G. - Mas o senhor acha, então, que o que deflagra todo esse movimento com o petróleo boliviano é essa tentativa da Petrobrás de implementar o monopólio da importação do...

J.D. - Cresceu muito a Petrobrás, e então: "ah, mas está sobrando divisa aí. Por quê eles não vão pegar o petróleo da Bolívia?" Agora, que há por trás disso interesses de setores privados, existe. Na minha opinião.

J.L. - E como é que o senhor viu o envolvimento do BNDE na questão? Porque o BNDE foi o responsável pela, digamos,

pela concorrência entre as empresas privadas para explorar esse petróleo boliviano.

J.D. — Quanto a isso eu não estou bem a par, nem me lembro bem. O BNDE deve ter tido alguma coisa nisso. Mas nessa questão de divisa, não. Já mostrei a vocês que o programa de metas ele garantiu 400 milhões de dólares, é o número que me vem à cabeça, para a Petrobrás. Mas ao Juscelino, só restou demitir.

C.G. — Como é que repercutia dentro da empresa essa disputa?

J.D. — O Janary fechou-se com o Gentil, que era o diretor de organização, que era parente dele, para redigir o negócio com os dados que todo o pessoal deu. Eu fui a ele, disse o seguinte: "Coronel: cultivou-se durante todo esse período essa comissão de coordenação geral. O senhor tem que levar isso à Comissão de Coordenação Geral." "Não, mas vai demorar." "Demore ou não demore, o senhor tem que levar." "Por que é que o senhor tem que levar?" "O senhor tem que levar porque agora é que eles vão dizer se estão solidários com essa posição da empresa." Levou, houve reunião completa lá, parece que dois dias, todo mundo discutiu, e ele foi apoiado. Tanto que quando ele foi demitido, eu ia pedir demissão, por que era o meu compromisso, e eu procurei Sardenberg. Vários daqueles chefes de serviço vieram para mim, e disseram: "ah, nós vamos pedir demissão." "Não façam isso. Vocês são empregados da Petrobrás. Não têm nada com isso. Sardenberg, se quiser, que mude. Mas vocês não podem fazer isso. Não se desmancha um trabalho tirando pessoal." Diretoria é mole, é política. E procurei o Sardenberg e disse: "Coronel, eu queria lhe falar umas coisas sobre a Petrobrás e com maior tranqüilidade." "Ah, o

senhor vai à minha casa. Eu estou sozinho, minha mulher está fora e tal." Fui ao apartamento dele, e lá contei para ele: "Aconteceu isso, eu tomei essa providência porque acho que é necessária para que o senhor conheça a administração, conheça os homens e veja o que o senhor quer fazer. Eu trago aqui a minha carta de demissão. Não pus data. Não mando ao presidente da República porque... mandando por seu intermédio para que o senhor possa fazer o substituto, ou pelo menos tentar fazer. Eu sei como é que se fazem essas coisas, acho que é uma contribuição que eu também dou para a sua administração."

E ele fez realmente o substituto. Parece que escolheu mal. Escolheu um funcionário aposentado do Banco do Brasil, que era amigo dele e não tinha, talvez, aquele dinamismo necessário. Não sei. Daí em diante houve muita complicação.

Agora eu vou falar do diretor econômico-financeiro da Petrobrás, mas antes, eu quero falar o seguinte: sede da Petrobrás. Brasília. Tudo era Brasília. Muda para Brasília. Todo mundo vai para Brasília. E chegou a vez da Petrobrás ir para Brasília. Eu fiquei alarmado. A Petrobrás tinha que funcionar. Uma empresa que gera recursos internos e externos no eixo Rio-São Paulo. É evidente. O que há com Brasília? O BNDE tinha recebido ordem de construir um prédio em Brasília.

C.G. — Mas se organizam comissões de transferência para Brasília.

J.D. — Bom. O Juscelino naturalmente deu ordem para construir um prédio em Brasília. O engenheiro encarregado dessa construção é meu amigo. O filho dele casou-se com a

minha filha, depois. Nós éramos do DASP, trabalhamos juntos, ele trabalhou na parte de obras do DASP e no BNDE. Eu então telefonei para ele, e disse: "Fulano, como é que está esse negócio de prédio..." "Ah, nós estamos lá, vai andar mesmo." "Será que não sobra lá um andarzinho?" Ele respondeu: "Sobra. Lá tem uma folga de uns dois ou três andares." Eu disse: "Bom, então, eu vou fazer o seguinte: eu vou me articular com a Siderúrgica Nacional", que eram as duas maiores empresas, mais visíveis para isso, "para nós nos candidatarmos a ter uma representação lá em Brasília e então cada um fica com um andar." "Ah, boa idéia!" "Então, você fica firme aí e espera." Telefonei para a Siderúrgica, falei com o diretor de administração, e ele achou ótima a idéia, "porque assim a gente se protege".

E tudo foi assim. Fomos cozinhando o negócio. O Juscelino então convocou o Janary para ir conversar sobre uns assuntos, lá em Brasília. Fomos ao Juscelino, o Janary, eu, o secretário-geral, Bello, da Petrobrás, e o superintendente de engenharia, Petrônio Barcellos. Juscelino estava de slack, de manhã, comendo jabuticabas. Juscelino era uma simpatia! Não há presidente mais simpático do que Juscelino. Estava também o Israel Pinheiro. A conversa foi, e Juscelino falou uma porção de coisas, sobre política, e sobre quando ele estava viajando como candidato. Depois tocou no petróleo... Nós entramos lá, e o pessoal estava articulado, "não, vamos construir aqui um posto de gasolina para haver suprimento, se for preciso, isso, aquilo..."... Suprimento! Mas ninguém falou em sede. O Juscelino também não falou em sede! Saímos de lá, e aconteceu um negócio curioso. O secretário-geral tinha levado um gravador. Gravou toda a conversa. Eu achei que ele devia ter

gravado. Chamei-o no dia seguinte de manhã, e disse: "Bello, você gravou aquela conversa?" "Gravei". "Inutiliza a fita." "Por quê?" "Porque o presidente disse coisas de uma certa intimidade dele. E depois, almoçamos com ele, ele nos convidou para almoçar. Então, o presidente quando fala assim, está confiando que a gente não vai usar aquela coisa..."

Z.C. — Ele não sabia que estava sendo gravado?

J.D. — Não. "E, então, você inutiliza essa fita." Falei com o Janary, ele disse: "É mesmo, inutiliza a fita." Juscelino não disse nada demais, mas, me lembro, o Afonso Arinos, com um relatório: "Juscelino faz isso assim, assim." Então...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

Z.C. — Isso é típico... O senhor não acha que isso é uma atitude típica do PSD? Acho que o senhor podia gravar isso. É um depoimento... Vamos gravar essa história? Vai lá, Clodomir. Conta essa história de novo, do Juscelino, aqui para a gente, vai. Não tem problema.

J.D. — [riso] Não, eu vou dizer o seguinte: O secretário da Petrobrás levou um gravador, que não foi notado na ocasião, mas eu sabia que ele tinha levado um gravador. E o presidente disse algumas coisas assim... Uma conversa quase que de amigos, porque o Juscelino era de uma simplicidade total. E comendo as suas jabuticabas. [riso] No dia seguinte, eu chamei o secretário-geral e pedi para ele inutilizar a fita. E falei para o Janary, e ele concordou. Para não gravar as coisas que o presidente pudesse ter di-

to. Não me lembro de tudo o que foi conversado. Conversamos duas horas lá. Foi até a hora do almoço, e ainda nos convidou para almoçar. Bom. Agora eu vou entrar no diretor econômico-financeiro.

Diretor econômico-financeiro da Petrobrás. Aquele de quem o Hélio Beltrão disse que tinha marimbondos na cabeça. Ele era um homem nacionalista. Consta - nunca fui apurar, porque eu nunca fui de entrar em futrica - que ele era casado com uma ex-funcionária da Standard Oil, de New Jersey. Curioso, não é? Nunca ninguém viu o documento de casamento para saber se era com comunhão de bens ou não. Se fosse comunhão de bens... Não devia ser porque americano não casa... não podia ser diretor da Petrobrás. Isso estava assim meio no ar quando eu entrei para lá. Nunca fui apurar, não interessava. Eu não sabia bem o que era o homem. Mas a inoperância administrativa dele era total. Ele era misterioso.

Ele chegava na diretoria, primeiras reuniões, levantava-se, aproximava-se do presidente e mostrava um negócio. Eram os saldos em caixa que a Petrobrás tinha diariamente. Em vez de trazer para os diretores, um colegiado... e dizia que o plano básico precisava ser implementado. E então eu disse: "Quanto é que ele está dando aí?" Pedi para ver, um dia. Não me lembro, mas parece que eram 600 milhões de cruzeiros, sei lá quanto era. Uma importância grande. "Não está rendendo juros isso! Não é possível! Diretor econômico-financeiro. Deposita na Caixa Econômica, deposita no Banco do Brasil. Na Caixa Econômica vai render alguma coisa, não é?" Na reunião seguinte acho que o foi Janary quem disse: "Você podia depositar um pouco numa conta, para render juros, e tal." Ele res-

pondeu: "É, mas podemos ter uma necessidade." Era um medroso, o danado.

Conseguiu-se reduzir aquilo, à terça parte. Outra coisa: verifiquei que a Shell não pagava a Petrobrás nos prazos comerciais devidos. Depois, isso foi levantado até no Congresso. Então, a Shell mexia com o dinheiro dela, ficava girando isso, e a Petrobrás no zero!

J.L. — É. Na CPI.

J.D. — Eram prazos comerciais, trinta dias etc.

Chamei o gerente, que era quem cobrava aqui no Rio, subordinado a mim, e disse: "Fulano, está acontecendo isso. Não é possível. Você vai fazer o seguinte: você convida o camarada da Shell para almoçar, diz: olha, essa brincadeira vai acabar, hein! Daqui a trinta dias nós vamos fazer assim. "Fazer acordo, não é? O que é que vocês pensam que esse diretor econômico-financeiro fez quando descobriu que havia alguma coisa que ele não sabia bem o que era? Escreveu uma carta, em inglês, ao diretor da Shell. Nacionalista!

C.G. — Em que termos?

J.D. — Não sei. Nunca vi a carta. Mas fiquei possesso. Confesso que nesse dia fiquei com vontade de estrangular o camarada. Eu soube que ele escreveu a carta. Mas foi resolvido o problema.

C.G. — O Neiva de Figueiredo vinha da assessoria que tinha produzido o projeto de criação da Petrobrás.

J.D. — Isso é conversa fiada! Colaborou. O Rômulo Almeida foi o homem-chave. Ajudado pelo Jesus Soares Pereira. Naturalmente, ele foi ouvido, porque era engenheiro de mi-

nas, e tal. Então, [inaudível] projeto da Petrobrás. O projeto da Petrobrás era aquele de que eu já falei a vocês. Não era monopólio inclusive, da parte de transporte marítimo. Foi a UDN, combinada com o PTB, PSP e o Balbino, que era do PSD, que fizeram a cabeça, mudaram para um monopólio mais extenso. Então, a base financeira da Petrobrás, a programação deles, era furada. Isso, eles nunca disseram.

J.L. — Eu queria voltar ao problema administrativo, e perguntar ao senhor se as reformas implantadas no ano de 1958, a criação de alguns departamentos, na verdade era uma complementação do plano básico ou era uma...

J.D. — Dentro do plano básico atualizado. A auditoria não estava prevista no plano básico. Mas no plano básico atualizado, de acordo com o Hélio Beltrão, como consultor. Houve uma continuidade.

Ainda sobre o Neiva de Figueiredo. Com a confiança que eu adquiri, que as pessoas tinham em mim, elementos-chave dele vinham pedir meu auxílio. Então, eu organizava com ele as coisas. Já havia staff. Depois, eles apresentavam lá, e ele levava à diretoria. Vocês não imaginam a demora para ele levar à diretoria. A demora!

C.G. — Mas demora em qualquer projeto, ou ele fazia uma...

J.D. — Tudo. Tudo com ele era atrasado.

C.G. — Ele não fazia uma triagem?

J.D. — Ele pediu demissão com uma falta de ética total. Houve um incidente entre ele e o Janary, e o negócio ficou azedo mesmo. Eu fui a ele sugerindo que ele terminasse... dizendo: "Neiva, divirjo de você em muitas coisas, mas você deve terminar o seu mandato. Faltam dois meses e tal." "Não, não agüento mais, não-sei-quê mais."

Pediu demissão numa carta muito pouco inteligente, que eu não li, mas conheço as idéias gerais. A carta era dirigida ao presidente da República, sem falar em ninguém na diretoria, nem nada. Lá na carta, por exemplo, ele diz que não se cumpriu a Lei 2.004, a lei da Petrobrás. Lei 2.004. Tabu. Quando foi uma comissão parlamentar de inquérito depois, perguntaram: "quais são os itens da Lei 2.004 que não foram cumpridos? Algum dos senhores tem um exemplar da Lei 2.004?" Isso está registrado. Quando ele pediu demissão, e eu soube que era nesses termos, escrevi uma carta ao Janary anotando quatro ou cinco pontos em que, a meu ver, ele era absolutamente ineficiente. Eu nunca tinha falado nisso. O outro tem também documentação.

J.L. — Agora, o senhor prometeu falar um pouco do problema da politização da empresa. Como o senhor vê, por exemplo, as várias CPI que foram instaladas para exame na Petrobrás? Quanto a pagamento dos royalties, quanto ao desempenho da empresa.

J.D. — É natural. A corrente nacionalista no Congresso, chamada nacionalista, era muito forte. De modo que estava sempre suscitando coisas. Questionaram meu mandato lá. Não tinham nada com mandato. Fui nomeado para lá, de acordo com o artigo tal da lei, três anos. Depois descobriram que não, que talvez não fosse, que fosse complementar o mandato do Hélio Beltrão, que, por sua vez, estava complementando o mandato não sei de quem. O Janary mandou pedir o parecer do setor jurídico, e o setor jurídico disse que não, que começava o mandato. Depois, o outro deu um parecer diferente. Nesse ponto o problema já estava na imprensa. Já tinha deputado fazendo...

Eu minutei uma carta malcriadíssima para um deputado, dizendo que se ele tinha ética, ele precisava respeitar as pessoas que tinham ética também. Aí, invertia o problema, não é? Então, o governo foi ao consultor geral da República, e baixou simplesmente um decreto dizendo: conta de tal data a tal data. E pronto. Acabou o negócio. Tudo era cavalo de batalha. Mas em lançamento de ações, ele não teve nenhuma participação. Não. Houve um fato extraordinário nesse particular.

O pessoal do IAPI fez uns levantamentos, - Paulo Leal era o tesoureiro-geral, ligado ao meio - fez o levantamento das contribuições para lançar o programa de ações. Um dia, o Paulo Leal me procura, era meu amigo desde o tempo de orçamento de DASP, e disse: "Nazaré, você precisa me dar um jeito, que eu não sei como é que vai ser. Imagina você que o Neiva pediu ao fulano, que era um especialista de organização, para dar uma idéia sobre organização dessa distribuição de ações. Está tudo feito." Eu digo: "Como? Mas ele não sabe que está feito?" "Parece que ele esqueceu!" Então fui conversar com o Neiva. E disse: "Neiva, como é que vai o negócio por aqui... E como é que vai o negócio de levantamento de ações". "Ah, é... eu até pedi uma..." "O Paulo Leal tem alguma coisa para mostrar." O Paulo Leal foi mostrar todos os levantamentos prontos. E então, ele olhou assim e disse: "Ih, tinha uma proposta aí que eu pedi para um fulano para organizar tudo isso... Já está tudo organizado!" Diretor. Ele declarou, na carta ao Juscelino, que era contra a várias coisas etc. O Janary fez o levantamento e mostrou que em 250, 260 reuniões de diretoria, só uma vez ele votou restritivamente. E sabe o que era? Compra de sondas.

Z.C. — Era contra a compra de sondas?

J.D. — Um certo dia ele foi contra a compra de sondas. [riso]

O caso da Refinaria União, de Capuava. A Refinaria União, em Capuava, era uma refinaria muito eficiente. E, pela lei da Petrobrás...

J.L. — Estava processando acima da capacidade permitida, não era isso?

J.D. — Sim. Pela lei da Petrobrás, parava. O Conselho do Petróleo não havia definido qual era a capacidade permitida, e então, eles estavam refinando mais: Era de interesse do país, cá entre nós, porque estava economizando divisas. E foi esse funcionário da Petrobrás, que tinha ido lá para o setor econômico, juntamente com o Jesus Soares Pereira, e resolveram esmiuçar o negócio. Levantaram. Capuava estava refinando acima do limite. Um estouro danado por aí.

Eu defendi sempre a minha tese junto ao Janary. "Olha, é de interesse refinar mais. Se ela está limitada a X, o restante, pela própria legislação de petróleo, é do governo. E o agente do governo é a Petrobrás. Isso tem que ser levantado nessa base. O Jesus Soares Pereira, bandeira nacionalista, levantou, fez um escarcéu no Diário de Notícias etc. A Petrobrás podia recorrer da decisão do Conselho do Petróleo, em trinta dias. O Neiva de Figueiredo, que remava muito de acordo com o comando do Jesus Soares Pereira, ficou indócil. Tem que recorrer logo, porque senão o monopólio vai por água abaixo." Isso é maluquice. E nós, articulando... Isso é problema de governo. Então, já se estava articulado com o consultor jurídico, que era o Carlos Medeiros, o consultor geral da República, que era amigável do Carlos Medeiros, para ver qual era a forma. E o

Janary foi adiando a convocação do Conselho de Administração para dizer: Está aqui o problema, estamos examinando etc. - mas para só recorrer no último dia. Se o governo não tivesse dado uma solução, a Petrobrás recorreria. Falava o quê? O Conselho de Administração já convocado, o Neiva de Figueiredo ficou indócil, tão indócil - devem ter apertado as cravelhas dele - que chegou na diretoria e disse: "Presidente, tenho uma proposta a fazer." E leu um recurso, os termos de um recurso, sucinto. Não tinha nada, praticamente. O Janary ficou pasmo, porque ele não tinha conversado nada antes. Todos nós, inclusive o Irnack, ficamos meio assim... O Janary, de maldade, pediu a palavra primeiro para mim. [riso] "Diretor Nazaré..." "Senhor presidente, considero esse documento inepto." Só. Mais nada. O Irnack...

[FINAL DA FITA 4-A]

J.D. - Só. Mais nada. O Irnack falou: "Eu não acho oportuno e tal"... Engoliu. Foi-se levando, o Conselho de Administração convocado, em sessão permanente, e o... baixou um decreto, e regulou o negócio.

J.L. - E a fiscalização? Porque o problema...

J.D. - A fiscalização era do Conselho do Petróleo.

J.L. - Ah, a fiscalização na unidade industrial era feita pelo Conselho do Petróleo.

J.D. - Era do Conselho do Petróleo. Não tinha nada com a Petrobrás. O Conselho é que não funcionava.

C.G. - E havia a questão do preço justo. A definição do preço justo nessa produção a mais.

J.D. — Disso não me recordo mais os detalhes. Houve brigas, que não queria pagar, sei lá.

C.G. — Sim. Foi definido que pagaria, e quanto pagaria. É outra discussão que se leva, longamente. [riso]

J.D. — O pessoal vinha me dizer coisas. Você sabe que se você somar - eu posso ser impreciso no que é, acho que era carta de crédito para importação. Era um problema cambial - as pequenas sobras que há em alguns desses documentos, nós teremos no Banco do Brasil uma disponibilidade de cerca de um milhão de dólares. Eu pus a mão na cabeça. Não é possível, meu Deus! Será possível? Então, convenci a diretoria, e o Neiva, inclusive, a pegar um funcionário do Banco do Brasil, um aposentado que era especialista em câmbio, e fazer um levantamento. Não me recordo dos detalhes. Ele levou uns três meses e fez o levantamento, mas, realmente, havia uma importância considerável. Não vou citar porque eu não sei o montante. Isso tudo debaixo das vistas de um chamado diretor econômico-financeiro.

A Hydrocarbon era a empresa que construiu Cubatão e que se encarregou de dar assistência técnica para o prosseguimento. O Dieguez decifrou a charada lá e achou que se devia romper, encerrar os trabalhos com a Hydrocarbon. Encarregaram-me de dirigir um grupo de trabalho. Eu, o Carlos Medeiros, na parte jurídica, e o Dieguez, na parte técnica, assessorado por um especialista. O presidente da Hydrocarbon era um gênio. Trabalhou no projeto Manhattan, de energia nuclear, e conhecia petróleo do mundo inteiro. Sabia tudo. As discussões foram interessantes. Eu levava à diretoria diariamente o que acontecia, com relatório escrito. Mas havia um ponto chave: certas

modificações feitas em Cubatão, pela Hydrocarbon, teriam sido major changes ou minor changes; mudanças substanciais ou mudanças irrelevantes, pequenas. O Neiva dizia: "Não... eles querem major changes, mas não pode, é um absurdo". Quando nós fomos discutir esse item com o homem da Hydrocarbon, ele disse: "Eu acho muito interessante que os senhores venham agora discutir esse problema. Eu trouxe aqui fotocópias de contas que nós apresentamos como major changes e que já foram pagas." O Neiva de Figueiredo já tinha pago major changes. E ele indagava-se, achava que isso era um ponto culminante das decisões. Diretor econômico-financeiro!

Orçamento. Era uma tortura! Articulado com o Lima Rocha e o Janary, nós fazíamos uma programação. Eu apresentava um cronograma, de acordo com o Lima Rocha, ia à diretoria e ele aprovava, estava de acordo. E para cumprir aquilo?... O homem não apresentava nos prazos, era preciso estar cutucando todo dia, apertando. O que é que nós podíamos fazer? Com tudo pronto, e não levava à diretoria... Uma vez, ele chegou na diretoria - um dos últimos orçamentos - e disse: "Não temos dinheiro." Programa de investimentos. "Não temos dinheiro?" Pedi vista. Era o seguinte: Ele estava computando... na programação colocava-se o quê? O que já tinha sido começado, que prosseguiria no ano seguinte; o que seria iniciado, no programa seguinte, se houvesse recursos. Bastava separar as duas coisas, e sobrava dinheiro. Ele, diretor econômico-financeiro, não fez essa separação! Então, eu com o Lima Rocha propusemos que se fizesse A e B. A, era imprescindível, e o restante. Diretor econômico-financeiro... Acho que basta, não basta? [riso]

Z.C. — Pelo que o senhor está contando, o diretor Neiva de Figueiredo era bastante ineficiente.

J.D. — Incapaz.

Z.C. — Então, eu queria perguntar: Na sua opinião, por que é que ele se manteve durante algum tempo na diretoria? Ele era simplesmente ineficiente, mas em termos políticos mais amplos, como é que ele se posicionava?

J.D. — Eu já falei, no princípio, que o Juscelino disse ao Janary: "Você muda quem quiser." E mudava mesmo quem quisesse. E o Janary, na primeira conversa que eu tive com ele, disse: "Eu acho que não vou mudar, porque há dois engenheiros: um muito bom, o dr. Irnack; o outro, não sei, não tenho boas referências." Eu respondi: "Se eu fosse o senhor mantinha os dois para ver no que dá..." E, com a articulação que houve do Janary comigo, a boa articulação com o Irnack, e a boa articulação sobretudo com o Lima Rocha, o problema foi contornado. Fomos contornando a ineficiência do camarada, as omissões dele. Ele chegava atrasado às reuniões da diretoria quase que sistematicamente!

C.G. — E a demissão de um diretor com mandato é mais complicada, não é isso?

J.D. — É. Mas aí, é só o governo querer, minha filha. É só querer.

Z.C. — É só querer que tira.

J.D. — Claro. Agora, eu vou dizer a vocês como é que eu me vi na Petrobrás.

Z.C. — E esses "marimbondos", a que o dr. Hélio Beltrão se referia eram em termos de ineficiência, o senhor acha, ou em termos políticos mais amplos?

J.D. — Não, ele era nacionalista. Então, nesse grupo nacionalista... ele era muito comandado pelo Jesus Soares Pereira.

Z.C. — O senhor acha que o fato de ele ser nacionalista, afetava a atuação dele na empresa?

J.D. — Ah, em tudo ele via o inimigo. Falava-se em setor privado, ele ficava nervoso. No entanto, na hora de entregar, ele se entregava completamente. O caso da Shell é típico. Como é que um diretor econômico-financeiro deixa isso?

Z.C. — Esse pessoal nacionalista tinha uma visão menos empresarial da empresa?

J.D. — Eu telefonei uma vez a um amigo, geólogo renomado, que trabalhou com os dois nos meus primeiros meses de Petrobrás. Perguntei a ele: "Fulano, escuta, e esses dois diretores?" O Irnack é muito bom." "O Neiva?" "Ah, vou te dar uma informação sobre o Neiva, que é a seguinte..." Ele não deu opinião, ouça o que ele disse: "O Neiva é um camarada, que se está trabalhando no campo, e faltar um prego, ele é formidável. Ele sai por ali, pega um avião, vai buscar o prego e traz." A informação foi válida, não foi? Quer dizer, um sujeito sem visão. Não me disse mais. Só disse isso.

J.L. — Sim, mas o senhor ia tocar no seu...

J.D. — Como eu me vi na Petrobrás. Eu aprimorei na Petrobrás a minha tendência de não agir como especialista em nada. Mas sim...

C.G. — Que era um pouco a idéia inicial da composição da diretoria. No plano básico, não é?

J.D. — Exato. Mas sim atuar como coordenador. Eu acho que o principal problema de um administrador é coordenar. Senão, ele não delega. E o problema do Brasil é coordenar. Vocês não estão vendo aí? Quatro ministros da Fazenda? Uma descoordenação total! O país é forte demais, é poderoso demais, é vigoroso demais para agüentar essa coisa, meu Deus do céu! [riso]

Z.C. — Apesar deles, o país...

Z.D. — Não é? A minha convicção é de que no Brasil esse é o problema número um da administração. E esse espírito de coordenação se consolidou na Petrobrás. Eu tive a oportunidade de aplicar a minha experiência de coordenação, essa que eu trouxe de todos esses... onde eu andei, inclusive na Light, e funcionou também. Um dia, se nós falarmos em reforma administrativa, eu toco nisso. Afinal, eu caí no setor privado.

O Conselho Nacional do Petróleo, para controlar as distribuidoras e postos de abastecimento etc., é perfeito. Nunca para orientar a Petrobrás. Criado o Ministério das Minas e Energia, então, perdeu a finalidade. É só olhar para ver o que está acontecendo. Jogo político, evidentemente. Isso é tarefa para o Conselho de Administração da Petrobrás. É que no Brasil as leis existem, os mecanismos existem, e não são usados. O governo - se bem constituído - nomeia pessoas para o Conselho de Administração porque é amigo do fulano, é político que perdeu o emprego etc. E quer depois o quê? Quer eficiência?

C.G. — Então, o senhor defende que...

J.D. — A assembléia geral de acionistas. O acionista minoritário também deve ir lá, na assembléia, como se faz nos

Estados Unidos, em todo país organizado. Mas o brasileiro não tem hábito disso. Uma vez foram no Banco do Brasil e fizeram um tumulto. Lembra-se? Três deputados foram lá. Criaram um "bode" danado lá dentro.

C.G. — O senhor defende a...

J.D. — E de um Conselho Nacional de Energia do Brasil, presidido pelo ministro das Minas e Energia. Por que um Conselho de Energia? Porque você tem uma matriz energética. Energia é carvão, é energia elétrica, termelétrica etc.

Querem saber uma coisa? Fala-se muito na indústria automobilística, o que é curioso. Um país todo nacionalista, meteu a maior dose de capital estrangeiro aqui dentro. Na proporção em que foi feito é bem, ou mal, eu não sei. Por que é que o Jânio Quadros fez uma boa administração com o Carvalho Pinto, em São Paulo, como governador? Por que é que a indústria automobilística, pôde ser montada em São Paulo, e não descentralizada? Porque um maluco, apaixonado pelo Brasil, chamado Henry Borden, teve a visão disso e construiu uma termelétrica, de 400 mil kw., em São Paulo. A usina de Piratini. Ela deve estar desativada... Então, tudo funcionou. E essa indústria toda funcionando em São Paulo jogou ICM lá dentro. Meu Deus, São Paulo nadou em dinheiro!

O crime do Delfim é a meu ver, que, na sua gestão, ele achou mais econômico expandir certas indústrias em São Paulo, em vez de incentivar que fossem para outras regiões do país. Não há dúvida que é mais econômico. Você tem uma indústria aqui, e amplia. É mais econômico. Mas, para o Brasil, você provocou uma... terrível, uma brutal centralização em São Paulo. Inclusive com os problemas sociais,

que há lá. Pega um avião, como eu já fiz, vai de Santos a São Paulo, pede ao aviador para ir um pouco por lá, e você vê o que era São Paulo, como a gente o conhecia, e o que é agora. Quase que não tem limites. Vai até a serra.

C.G. — Dr. Nazaré, o senhor saiu da Petrobrás para entrar numa outra companhia de energia, privada, que é a Light...

J.D. — Eu quero finalizar essa parte dizendo o seguinte: No Brasil, ainda queremos misturar empresa com administração direta. Que adora interferir nas empresas. Eu considero a criação de uma secretaria de empresas estatais, um crime. É uma tolice total. Existe um Ministério das Minas e Energia. Parece até que já existe um Conselho de Energia; Há uma assembléia de acionistas em que o governo é majoritário. Então, quem designa o representante lá, é o governo, o ministro das Minas e Energia com o presidente. Existe um Conselho de Administração. Eu vou meter mais alguém lá dentro? No entanto empresas estatais... para fins estatísticos, muito bem. Mas, não. Então, misturou-se Rede Ferroviária, que é deficitária e tem que ser subsidiada pelo governo - transporte - com a empresa Vale do Rio Doce, a Embratel, que dá lucros enormes, a Petrobrás, e outras empresas bem organizadas, e que funcionam.

Esse caso, está acontecendo agora, em que Oziures Silva, um coronel, mas que vem do setor privado, da Embraer. A posição que ele tomou... só um cego não vê que o que fizeram é inconstitucional. Pois eu então, digo, URP não há para o funcionalismo. É uma quebra da política salarial, mas muito bem. Para funcionário, está tudo bem. Mas no mundo das empresas privadas, onde estão as empresas do Estado, a sociedade de economia mista, regida pela legislação trabalhista, e eu digo: lá também não!... Isso é in-

constitucional! É um absurdo! Mas é o resultado dessa interferência. Você vê alguma vez alguém falar em déficit da Petrobrás? Déficit das estatais! Que estatais? Quais são elas? E fica essa história por aí. Eu sei que a Embratel dá lucro, que a Vale dá lucro, e a Petrobrás dá lucro. Todas as três maiores empresas. As empresas de energia elétrica dão lucro. Eles podem não ter tarifas o bastante para investimentos mais fortes. Mas têm tarifa para investimentos.

C.G. — Então, o senhor acha que a empresa estatal é adequada ou, talvez, mais adequada do que a empresa privada, para a política energética nacional? Ou o senhor defenderia a permanência da Light, de concessionárias privadas no setor elétrico?

J.D. — Eu não consigo fazer muita distinção. Eu acho que se a empresa estatal, como a Petrobrás, como a Embratel, como uma Vale do Rio Doce, for bem organizada, sempre nos moldes e nos níveis salariais compatíveis com o mercado de trabalho, atuando no mercado de trabalho como deve atuar, com uma orientação de governo — é evidente — como as empresas privadas também têm... Dizer: vamos privatizar tudo, vamos estatizar tudo, são extremos. Eu não tenho dúvidas de que uma empresa privada pode gerir energia elétrica. Desde que o governo dê tarifas. Não sei se vocês sabem, mas o Ermírio de Moraes comprou uma hidrelétrica da Light. Pequena, mas comprou. Se está funcionando bem? Parece que está.

Z.C. — Há pouco tempo atrás o senhor achou que a Petrobrás tinha que ser, no mínimo, transparente, uma empresa do...

J.D. — Acho. Empresa de governo tem que ser transparente.

Z.C. — Sim. E esses controles do Ministério da Indústria e Comércio, do Conselho do Petróleo etc., são uma forma de torná-la transparente, não?

J.D. — O Conselho do Petróleo não. Ele não tem competência nem organização. Na linha que eu conheço de Petrobrás, não tem.

Z.C. — Mas se deixar só em termos de Conselho de Administração, coisas internas da empresa, pode haver uma tendência pela autonomia.

J.D. — Acho que deve haver um conselho de energia. Quanto ao resto, se você tiver um critério para preços do setor privado, terá para as empresas estatais também.

Z.C. — Então, no fundo, ela difere um pouco de empresa privada, de qualquer jeito.

J.D. — Eu acho que elas têm que funcionar como se fossem empresas privadas.

Z.C. — Totalmente?

J.D. — Totalmente.

Z.C. — Mas como é que se adquire transparência?

J.D. — Empresas privadas são transparentes. Via imposto de renda. Só não se sabe o que elas fazem porque não se quer. E os acionistas minoritários podem ir lá questionar. O dr. Bulhões se bateu, inutilmente, neste país, para que as empresas privadas... para que houvesse maior participação acionária nas empresas. Agora, parece que há um clima que está começando a querer germinar.

Um ponto que eu esqueci de mencionar sobre a Petrobrás, foi a influência que teve a participação nos lu-

cros. Foi muito importante. Foi um tônico muito grande para a empresa. Há uma circunstância administrativa gozadíssima. O setor de pessoal, de acordo com outro chefe financeiro, adotou um critério, - que eu não me recordo qual era - comandado pelo setor de pessoal. Foi aprovado pela diretoria. Quando a diretoria aprovou, o pessoal estava fervendo para receber no dia seguinte. Chamei o pessoal financeiro e perguntei: "Quanto tempo leva uma comunicação pelo rádio - naquele tempo era rádio - para o lugar mais afastado da Petrobrás?" "Ah, para eles executarem lá, três dias." "Muito bem. Então, só paga aqui na sede depois os três dias." [risos] Porque o pessoal só pensava no Rio de Janeiro, entendeu? [riso] Você vê como há coisas, em administração, que são simples. Você não precisa baixar decreto. É bom-senso.

Bom. Eu disse o que eu tinha que dizer. Vocês agora podem me perguntar. [riso]

C.G. - Não, acho que nós estamos satisfeitos com o depoimento sobre a Petrobrás.

J.D. - Eu disse coisas que podem ter sido até inexatas, mas procurei trazer à minha memória os fatos fundamentais, que eu os tenho. Eu estou pretendendo fazer um... escrever um negócio, que mesmo que eu não publique, um dos meus filhos publicará.

Z.C. - Ah, é?

J.D. - Sim. É sobre como eu via a burocracia.

[FINAL DA FITA 4-B\*]

---

\* A fita 4-B não foi gravada integralmente.

3ª Entrevista: 16.09.88

J.D. — Eu vou fazer uma reminiscência: no meu primeiro contato com a Light, eu tinha 13, 15 anos. Eu estava no Pedro II, e passava pelo escritório da Light para pagar contas ou coisa semelhante, e observava o seguinte que havia uns garotos lá, uns rapazinhos, pareciam estudantes — não sei o que eles eram — mas garotos, rapazinhos. Eles ficavam sentados, não sei se fazendo recado ou outra coisa qualquer. Enfim, não me lembro mais que atividade eles exerciam, mas quando eles estavam na mesa deles sem ter o que fazer — uma espécie de boys — eles estavam com um livro, lendo. Era do regulamento. O garoto, na hora em que estava disponível, tinha que estar estudando. Aquilo me impressionou porque eu não sabia que existia isso. Era um inglês, algum americano, ou canadense que chegou lá e achou isso. É curioso.

C.G. — E estudava-se o quê? Lia-se qualquer coisa?

J.D. — Não sei. Eu só sei que os garotos, em vez de ficarem conversando, estavam sentados na sua mesa. Chegava um negócio para entregar, eles pegavam, saíam, e iam fazer.

O segundo contato foi com o Briggs, Moacir Briggs. No tempo do Conselho do Serviço Público Civil, eu fui assessor do Briggs. E o Briggs, antes de criarem os serviços de pessoal — que não havia nos ministérios, havia diretoria de expediente — disse: "Nós vamos estudar isso aqui, vamos criar serviços de pessoal. O Simões está de acordo com a idéia. Então, vamos fazer o seguinte: vamos visitar pelo menos dois serviços de pessoal que devem ser bem organizados." E nós fomos ao Banco do Brasil, onde eu tinha parentes, — o Banco do Brasil sempre esteve ligado a mim através de parentes, primos, irmão etc. — e à Light.

Na visita ao Banco do Brasil, pelo que me recordo, - encontrei inclusive um amigo, que já morreu - eu sabia que tinha boa organização, na parte de controle de pessoal. Mas achei o chefe meio enrolativo. Eu lembro que eu era muito moço nessa época, mas gostava de observar esses detalhes. E confirmou-se, porque depois esse amigo me procurou e disse: "Sabe que eu fiquei com vergonha daquele chefe que estava falando com você, o fulano, porque ele entende muito pouco daquilo." [riso] Mas na Light, que nós visitamos, eu fiquei impressionado. O mecanismo que havia lá, de controle e de registro do pessoal era realmente muito bem feito. Naquela época! Foi o meu primeiro contato com a Light. Quando eu saí da Petrobrás, eu tinha...

C.G. - Bom, isso na década de 1940?

J.D. - Isso quando eu era moço. Primeiro, eu era estudante, aluno do Pedro II, aí por volta de 1930. E esse outro contato foi por volta de 1936. Quando eu fui, assessorando o Briggs, visitar pelo menos essas duas organizações, que eu me lembre.

C.G. - E a Light, nesse momento, servia como modelo organizacional?

J.D. - A Light é que mais me impressionou. Só dando um salto na história: quando eu fui para a Light, fui contratado como uma espécie de assessor de superintendente da Rio Light. Havia a Rio Light e São Paulo Light e uma direção comum, numa empresa só de administração chamada Cobast. Então, eu fui para a Rio Light, e aí verifiquei...

O superintendente disse: "Nazaré, você vai fazer o seguinte: vai correr esses arquivos, esses estudos que há por aí, porque eu quero que você me dê umas orientações."

Então, eu fui ver que... [riso] Vê como a coisa se inver-  
teu, como o serviço público avançou. Um esquema, que o  
serviço público tinha adotado, de administração de extra nu-  
merários, que depois que eu vim da América, combati feroz-  
mente - fiz até teses contra isso, fui derrotado, porque  
não fui aprovado no concurso de técnico de administração,  
mas as minhas idéias eu apliquei posteriormente, tive opor-  
tunidade de aplicar - eu fui ver que nos arquivos da Light  
tinha uma proposta em que um advogado ou administrador de  
pessoal propunha que fosse adotado o mesmo critério na em-  
presa privada! [riso] Era um retrocesso, entendeu? En-  
tão, eu vi que a Light estava um pouco atrasada na parte  
de administração de pessoal. Por esse exemplo, quando eu  
entrei lá, eu vi que estava um pouco atrasada.

C.G. - E essa parte de administração de pessoal da Light,  
ela vinha toda pautada por diretrizes que vinham de fora?  
Ou isso estava a cargo do corpo nacional de administração  
da Light?

J.D. - Eu não sei bem. Eu posso falar sobre o tempo em que  
eu trabalhei lá. Mas por enquanto ainda não entrei. Eu es-  
tou entrando na Light. Mas a minha impressão é que não,  
que era desenvolvido aqui e aprovado, com diretrizes muito  
gerais, por Toronto.

Mas eu entrei para a Light da seguinte maneira:  
eu saí da Petrobrás. Eu disse ao Sardenberg que não fica-  
ria porque eu era solidário com o Janary Nunes. Fui à ca-  
sa dele, expliquei as razões, deixei uma carta com ele, não  
datada, para ele fazer o substituto. E disse: "Senão o  
senhor não faz o substituto." E ele fez o substituto.

Eu ainda estava lá quando correu a notícia de que

eu ia sair, e eu tinha um convite para voltar para o Banco de Desenvolvimento Econômico, de onde eu saíra. E eu recebi um convite... Um amigo disse: "Você não quer conversar com o diretor, o Marques Filho?" Ele era um advogado e era, na época, o superintendente da Rio Light. Eu respondi: "Mas eu não conheço o Marques Filho." "Não, mas ele está procurando uma pessoa e eu soube que você vai sair daí..." "É, realmente vou." Então, eu fui lá conversar com o Marques Filho. Houve uma sintonia com o Marques Filho. Ele ficou muito meu amigo depois. Já morreu. Então, eu fiquei fazendo esses levantamentos, vendo essas coisas etc.

Interessante, o diretor de pessoal da Rio Light, não era nem canadense. Era um inglês, mas não da Inglaterra. Vê como multinacional é um negócio complicado. [riso] Ele era inglês, que vivia na Áustria. Tipicamente inglês, mas de uma linha austríaca. Evidentemente era uma pessoa de boa vontade, mas não tinha liderança para um departamento de pessoal como a Light. Eu comecei a conversar com o pessoal. Ficava todo mundo de olho grande: "o que é que aquele camarada estava fazendo ali?" [riso] Eu lembro que pus o meu dedo num chefe de seção dele, que eu achava que era mais capaz do que ele para a função. Ele acabou se aposentando, ou fez um acordo com a empresa... O fato é que esse chefe de seção foi o diretor. Também já morreu.

Então, a minha impressão ficou sendo essa, e eu fiquei apenas numa função de assessoramento. O superintendente da Rio Light, Marques Filho, disse: "Eu sou advogado. Estou aqui porque sou amigo do Galotti, que me colocou aqui e me explicou como é que funcionavam as coisas. Mas de administração, eu sou apenas um amador. Então eu quero uma pessoa que entenda de administração." Eu era quem enten-

dia de administração. Fiquei apenas dando algumas sugestões, fazendo um levantamento.

C.G. — Fazendo um levantamento do quê?

J.D. — Das práticas administrativas na parte de pessoal. Deram-me uma secretária lá, e eu esmiucei aquilo tudo.

C.G. — Na parte de pessoal. A parte de política de investimentos... Nada disso era afeto ao senhor?

J.D. — Não. A parte de pessoal. A parte forte na Rio Light era o departamento jurídico e a engenharia. O departamento jurídico, porque tinha sido anteriormente chefiado por um canadense, e quando fizeram o recrutamento, o Galotti foi para lá, o Marques Filho, o Lamy, todos advogados de primeira qualidade. Desse grupo saiu até ministro do Supremo Tribunal. Pouco a pouco, a categoria deles ficou tão forte que eles tomaram conta do departamento. Como acontece em qualquer organização, no mundo inteiro.

C.G. — E a Light é famosa, desde o início do século, por ter um grande corpo de advogados.

J.D. — Sim.

Como o Galotti entrou na Light? Acho que posso dizer logo aqui. Ele era advogado na Rio Light, não era o chefe do departamento jurídico. O Henry Borden, que era uma figura notável realmente — conheci pouco, mas era uma figura notável. Henry Borden podia ter sido primeiro ministro no Canadá várias vezes. Não quis! Era apaixonado pelo Brasil. Então, Light era com ele. Ele foi o cidadão, pelo internacional que tinha, que obteve o primeiro empréstimo do Banco Mundial para a Light: Noventa milhões de dólares. Naquele tempo, era dinheiro! Na hora de ne-

gociar o empréstimo, ele disse: "Quero um advogado do Brasil." Indicaram o Galotti, que inclusive falava mal inglês.

C.G. — Isso deu-se quando, mais ou menos?

J.D. — No ano de 1949, parece. Isso foi antes de eu entrar para lá. Então, o Galotti, trabalhou com o Borden nesse empréstimo, e o Borden, que era um homem de visão, viu que o Galotti era um sujeito excepcional. Com isso, o Galotti foi sugado para esta Cobast, que era a empresa que administrava - uma empresa só de administração. Não tinha capital, não tinha nada - E ele foi puxando os advogados.

Nesse momento, então, deu-se a alteração pela qual os engenheiros passaram a ser administrados, aqui no Brasil, pelos advogados, embora o corpo de engenharia fosse muito bom. O diretor de engenharia na Rio Light, era um homem de alta categoria. O nome agora me falhou, mas era um homem de muita categoria. E sempre houve treinamento e aperfeiçoamento de engenheiros lá etc. Era um corpo muito bom.

C.G. — Mas há uma diferença entre a Light e a Anforp, no que se refere ao seu corpo de engenheiros: a Anforp fornece engenheiros para as outras empresas. Ela forma esses engenheiros, e eles saem para as empresas do Estado. A Light não, os engenheiros da Light permanecem nela.

J.D. — A Anforp é aquela empresa do Rio Grande do Sul, não é isso? Era um pinto junto da Light! A Light era Rio Light, São Paulo Light. Era 80% de fornecimento de energia no Brasil. Para avaliar a importância da Light e do Borden, note o seguinte: o Borden estava tão integrado na vida do Brasil, que ele sentiu que ia faltar energia em São

Paulo. Então, montou a usina termelétrica Piratininga, 400 mil kw, se não me falha a memória. Pois bem: a indústria automobilística só foi possível porque havia essa empresa, essa usina. Senão, não tinha como montar a indústria automobilística em São Paulo. E há mais a respeito disso: eu não tenho notícia de que o Borden tenha feito nenhum investimento ligado à indústria automobilística. O que eu acho que foi uma bobeadade dele. Porque com aquele instrumento na mão...

Uma das razões da boa administração em São Paulo, não digo do Jânio, mas do Carvalho Pinto, que foi o secretário de Fazenda do Jânio, é que com o ICM\* jorrou dinheiro com a indústria automobilística dentro de São Paulo. Então, o milagre de São Paulo, nessa época, foi obra de Jânio coisa nenhuma. Foi o pão duro do Carvalho Pinto - para soltar o dinheiro ele era duro mesmo - e o dinheiro que jorrou lá para dentro, por causa da indústria automobilística.

E.R. — E essa ascensão dos advogados da Light, que o senhor descreveu através da...

J.D. — O engenheiro chamava-se dr. Leal.

C.G. — Alexandre Leal.

E.R. — A ascensão dos advogados, numa posição de supremacia dentro da Light, passando a administrar os próprios engenheiros, isso é um modelo mais ou menos americano, não é? Os advogados têm um espaço muito grande para...

J.D. — É. Numa empresa de energia elétrica é o normal, não é? Não digo que seja o normal. Porque, quando você vai lá para o topo, você vai para quem sabe administrar.

E.R. — Quer dizer que a função dos advogados não seria sim

---

\* O ICM, Imposto sobre Circulação de Mercadorias só seria criado mais tarde pelo governo Castelo Branco.

plesmente uma função de advocacia, de defender a Light em questões. Era uma função mais estrutural dentro da empresa, não é?

J.D. — É, de administração. Eles assumiram a administração.

E.R. — A administração. Quer dizer, eram advogados da área administrativa?

J.D. — Tinha de todas as especialidades.

E.R. — O senhor explica esse esprit de corps, em torno da Light, desses advogados, a força que eles adquiriram, defendendo a Light das pressões de estatização...

J.D. — Olha, em São Paulo, eu não conheço muito bem a evolução. Mas o nosso amigo, de quem nós vimos o livro agora, como é?

C.G. — O Reale.

J.D. — O Reale era o diretor jurídico de lá, da São Paulo Light. Você vê a categoria do homem, não é? Conheci poucos advogados de lá. Agora, eu diria que aqui no Rio, pelas minhas observações, o núcleo foi a Faculdade de Direito da rua do Catete. Porque essa geração, Galotti, Lamy e outros, é uma geração ligada a San Tiago Dantas, que era a estrela da Faculdade de Direito. Eles chegaram a formar um clube, um centro de estudos Max Weber. Max Weber é administrador, é político-administrador, é sociólogo. Eles devem ter aprendido muito, em matéria de administração. É minha impressão. Há pouco tempo, eu fui olhar uns escritos do Max Weber, e o que ele diz é atual em matéria de política e execução, administração etc. Então, eu acho que esse grupo que entrou com a ascensão do Galotti, a liderança que o Galotti tinha... Ele era um homem superdotado, super

inteligente, que tinha um savoir faire político extraordinário, e tinha uma noção de responsabilidade administrativa total. Eu acho que a razão foi essa.

C.G. — O que é isso, noção de responsabilidade administrativa?

J.D. — Quando era preciso tomar uma decisão dura, ele sabia tomar. E eu o vi tomar várias. Algumas induzidas, mais tarde, por mim, porque eu fui trabalhar com ele.

C.G. — Mas não é curioso que a Light se organize em corpo de engenheiros e advogados? E não tenha um corpo de...

J.D. — Não! Tinha os contadores. Eu não falei nos contadores.

C.G. — E a administração, de qualquer forma, era um problema jurídico, e não um problema econômico?

J.D. — Não! A administração era uma administração financeira. Não vamos falar em econômica. É financeira. E quem comandava isso era Toronto, como em toda empresa multinacional. Os chefes aqui eram todos estrangeiros.

C.G. — A parte financeira, das decisões estratégicas de investimento, tudo vinha...

J.D. — Isso vinha de Toronto.

O Santana uma vez foi visitar a companhia de petróleo que mudou de nome, agora é Exxon não é?

C.G. — Que Santana?

J.D. — O Sebastião Santana e Silva. No tempo do DASP ou antes, ele foi visitar essa empresa de petróleo, a Exxon, - na época tinha outro nome - e era uma das maiores empresas, senão a maior empresa, de petróleo da América. Ele teve então uma entrevista com o presidente da empresa e

fez a seguinte pergunta: "Como é que os senhores controlam as suas atividades no Brasil?" Ele respondeu: "Nós aceitamos e aprovamos os parâmetros de custeio. Mas investimento, um dólar, nós temos que falar." Isso é que o administrador brasileiro até hoje não aprendeu! Repara que em empresas estatais, eles querem controlar custeio e investimento. E fica uma balbúrdia em que ninguém se entende, ninguém fala a mesma linguagem. Então, tudo...

C.G. — Os projetos eram feitos aqui, elaborados aqui e iam para lá? Ou era o...

J.D. — O orçamento, havia orçamento. Eles tinham uma organização orçamentária rígida, contabilidade rígida, e isso era aprovado por Toronto.

C.G. — E com corpo nacional ou com pessoal estrangeiro?

J.D. — As chefias eram estrangeiras, mas quanto ao corpo, já havia muito brasileiro dentro disso. Não havia risco em se ter isso.

Estou me lembrando que o homem da contabilidade nessa época ficou muito meu camarada. Era um velho contador da Rio Light. Eu conversava com ele sobre inflação. Sabe qual era o termo de referência que ele dava? — Ele era inimigo da inflação, e eu ficava conversando com ele. — Ele dizia assim: — morava em Niterói — "Você sabe que meu termo de referência é o preço do carvão." Parece que ele gostava de churrasco. [riso] Então, era o preço do carvão! O preço do carvão é para quem faz churrasco e para quem cozinha, para o pobre que cozinha lá." Não deixa de ter uma lógica, não é? É o preço, digamos, hoje, do feijão.

O diretor na Cobast, essa empresa de administração, era um canadense. A'Court o nome dele. Um homem de

muito valor, muito aberto. Também trabalhei um pouco com ele. Eu estava na Rio Light, quando, em determinado momento, o Marques Filho não quis mais ficar lá. O Galotti então chamou-o para a Cobast. E o Marques disse: "Só vou se o Nazaré for comigo." Ele me conhecia pouco ainda. Lá fui eu. Na Cobast, eu fiquei assessorando o Marques Filho. E às vezes o dr. Galotti, um pouco.

C.G. — Assessorando sempre na parte de pessoal?

J.D. — Na parte de administração etc. E também olhando outros aspectos, porque o Marques Filho olhava outros aspectos: aspectos jurídicos. Uma vez, veio um deputado, um demagogo do Rio Grande do Sul, chamado Tamperoni Pereira.

C.G. — Um demagogo? [riso]

J.D. — Sim. Essa história é gozadíssima. Eu vim do Banco de Desenvolvimento Econômico, onde assisti o seguinte fato: havia um empréstimo autorizado de 25 milhões de dólares. Era dinheiro naquela época! 25 milhões de dólares para a Bond & Share, para a empresa do Rio Grande do Sul. Apareceu um Noé de Almeida, ou coisa assim, um Noé, que era um homem de bem, pelo que eu soube. Um Engenheiro.

C.G. — Noé de Freitas.

J.D. — Sim, e ele fez uma campanha terrível contra: "Não queremos dólar nenhum aqui!" "Mas é energia elétrica, rapaz. Energia elétrica é um investimento. Você chega lá, plantou a usina e tal, aquilo não pode sair nunca mais, não pode retornar." Bom. Isso criou com o Brizola e Jango... sei lá mais quem era na época - acho que era o Brizola - e não gastavam o dinheiro. E o Banco de Desenvolvimento Econômico apertado aqui: "Como é? Vocês não precisam de dólares! Que dólar vocês estão exigindo, se os dólares estão aí."

Há uma carta do Roberto Campos, que até valia a pena ver. Roberto Campos redige muito bem em inglês. A carta do Roberto Campos é modelar. Ele dava, inventava razões lá para fora, para dizer por que é que ainda não tinham sacado e não-sei-o-quê mais. Era para ver se segurava aquele crédito. Afinal de contas, acho que desapropriaram a Bond & Share lá.

C.G. — O crédito era do Banco Mundial?

J.D. — Eu não sei de que banco era, se era do Banco Mundial. Talvez fosse do Banco Mundial, ou do BID. Não sei. Acho que era do Banco Mundial. Afinal, parece que esses dólares foram reduzidos só a uma parte e foram aplicados noutros empreendimentos. Realmente eles conseguiram - aí eu já não estava mais no Banco de Desenvolvimento Econômico - canalizar para outro lugar. Rejeitar 25 milhões de dólares para energia elétrica é um crime! É um crime! Fica plantado lá, você planta o negócio lá!

Mas aí eu comecei a ver algumas coisas curiosas. O Marques Filho ficou encarregado de dar um assessoramento ao Galotti, inclusive nessa área - serviço pelo custo, investimento por isso, por aquilo, tombamento.

Tinha havido um tombamento no tempo de Juarez Távora. Quando o Juarez Távora foi ministro da Agricultura, inventou um tombamento. Energia elétrica era ligada ao Departamento de Águas e ao Juarez. E ele era um camarada formidável, mas um grande teórico. Para fazer leis, ele fazia bonito, mas para executar depois... Eu tive, então, contato com o Lamy e um outro advogado, com esse A'Court, que era o diretor financeiro. Eu escutei o que disseram e não disseram. Isso é uma revelação curiosíssima. Eu en-

contrei o Américo Barbosa de Oliveira, meu amigo. - Eu fiz amizade com ele quando estava na França. Ele passou por lá com a mulher, que era médica; ele é engenheiro e economista, parece que trabalhava no Conselho de Energia Elétrica; eu estava no DASP, e então, mantivemos um contato - Eu o encontrei na rua: "Você está na Light? Que bom, Nazaré, você foi para a Light..." Ele foi colega do Galotti em alguma escola qualquer, que eu não sei. E ele disse: "Você precisa dizer ao Galotti que serviço pelo custo não está funcionando." Eu não entendia nada de serviço pelo custo. Eu sabia lá o que era isso? Ficou assim. Mas eu gravei a informação. Mexe para cá, mexe para lá... Começou com Temperane Pereira: "vão fazer novo tombamento, não-sei-o-quê mais." "Bom, mas houve um tombamento aí dos bens. Vamos ver o que foi." Eu disse: "Não, eu quero saber como é que foi o negócio." Então eu fui estudar com o Marques Filho como é que foi. Houve uma lei mandando fazer tombamento. "A Light fez tombamento?" "Fez." Parece que 35 volumes. A Light cumpria a lei rigorosamente, era impressionante. 35 volumes! O que é que você pensa que aconteceu? São as leis brasileiras, não é? A Light apresentou o tombamento dentro do prazo, ao Departamento de Águas e Energia Elétrica, que se ajoelhou perto da Light: "Pelo amor de Deus, não manda para cá porque eu não tenho onde colocar." [riso] Então, o tombamento estava arquivado na Light. Com a cópia dela, mas estava lá. Eu fui descobrir lá, e estava tudo direitinho! [riso]

O serviço pelo custo, pouco servia perseguir o serviço pelo custo. Aí, nós verificamos que muita coisa do que era falado - 10% do serviço pelo custo - não existia. Porque o Código de Águas é uma lei sensacional. Uma lei no-

tável. Porque é uma lei que tem uma série de princípios técnicos, que foram aplicados, para preservar as águas e o seu aproveitamento, e tem uma parte econômica. Essa parte econômica nunca foi implementada! E todos esses demagogos que falavam de energia elétrica, nunca tocaram na parte econômica. Então, nós verificamos que simplesmente...

C.G. — E não era implementada por quê?

J.D. — Porque o governo não implementou. Então, o serviço pelo custo não existia. Falava-se no serviço pelo custo, e não existia. Legalmente não existia. O investimento não tinha sido aprovado para poder regular o serviço pelo custo.

E.R. — Essa negativa, por exemplo, de aceitação do crédito em dólares e...

J.D. — Eu gostaria de ter uma cópia dessa carta do Roberto Campos. Porque realmente é... Deve estar nos arquivos do BNDE.

E.R. — Por trás disso havia a questão do nacionalismo, diversos grupos nacionalistas.

J.D. — Ah, sim.

E.R. — A discussão era essa?

J.D. — Essa história. Tudo aquilo que falava em dólar era o inimigo que ia penetrar no Brasil. Como houve agora na Constituinte, que é uma coisa terrível. Você passa dez, vinte, trinta, quarenta anos, e é a mesma conversa fiada. É de matar. Na época em que a Rússia abre, que a China abre, todo mundo está abrindo, quer negociar...

E.R. — As condições eram conversas? Quer dizer, atravessava-se a discussão e as condições pelas quais os dólares viariam? Ou as empresas internacionais estavam...

J.D. — O dólar era para comprar equipamento. E, em geral, até, no Brasil...

E.R. — ...as condições políticas, ou de monopólio, e o custo da energia essas coisas... A discussão era mais bruta, sim ou não, ou?...

J.D. — O que se discutia então era o seguinte: Eu preciso de investimento para energia elétrica. Eu tenho quem me ofereça 25 mil dólares, moeda forte, em boas condições de juros etc. Então, eu vou aproveitar esse investimento. Isso é o que se discutia. Agora, dentro disso havia nacionalismo: "não quero que venha", e tal. Aquela confusão que se criou no Rio Grande, que repipocou por tudo quanto foi setor por aí...

Vocês sabem que quando foi aprovada a lei de tombamento - posso ser impreciso, mas o fato é este - houve campanha no Brasil dizendo que a Light tinha instalado a usina - não sei se era Cubatão, uma usina por aí - fora das normas legais? Então, que era preciso dinamizar as instalações da Light! [risos] Isso é um troço que está lá, está dentro do país, que não vai sair nunca mais, está preso aqui dentro! [riso] Você vê a exacerbação a que chegou esse negócio de nacionalismo.

C.G. — Mas então o senhor está na Cobast.

J.D. — Então, eu fui para a Cobast. Em consequência de coisas assim como essas, eu sugeri ao Marques Filho que se organizasse um grupo para fazer um levantamento de tudo isso. O que é que aconteceu, e o que não aconteceu? Por que aconteceu, por que não aconteceu? Então, pegou-se - sob a minha coordenação e a coordenação do Marques Filho, em geral, com quem eu tinha, já a essa época, uma profunda

sintonia - um advogado novinho para aprender Código de Águas e dessa legislação, um homem que fôsse advogado e relações públicas e um engenheiro. Um engenheiro e um advogado, que era bom de relações públicas, uma secretária e mais uma auxiliar: um grupinho pequenino. E eles foram fazer o levantamento, desde o tombamento. O que é que se fez, o que é que não se fez, o que é que houve, o que é que não houve, o que é que se disse, o que é que não se disse, quais foram as correspondências trocadas.

Eles fizeram todo esse levantamento, o dossiê todo. Ficou claro que o serviço pelo custo não tinha sido implantado no Brasil. E o que é que a Light fez? A Light contratou advogados de fora para darem pareceres também. Porque isso aí era uma novidade. E o Marques Filho e eu é que descobrimos essa novidade. Isso nós descobrimos mesmo. Mas foi a tal informação que me deu o Américo Barbosa de Oliveira. [riso] Porque eu fiquei me perguntando: "Por que é que ele diz isso?" E não fui perguntar ao Américo, evidentemente. O Caio Tácito foi contratado para a Light, depois deu um parecer muito bom, a Light gostou, contratou o Caio Tácito. A Light não desprezava valores, não é?

C.G. - Isso foi em que ano?

J.D. - Havia pareceres de quatro ou cinco juristas... Isso foi por volta de 1961, 1962.

E.R. - A Eletrobrás já estava, então...

C.G. - Já aprovada...

[FINAL DA FITA 5-A]

J.D. - Foi em 63. A lei da Eletrobrás já tinha sido aprovada.

E.R. — Houve uma grande crise na história da eletrificação no Brasil, que vai até o início da década de 1960, quando o Estado intervém na produção de energia elétrica. Qual o motivo pelo qual a Light não fez a expansão necessária nas instalações de produção de energia elétrica. Para alcançar a produção versus população necessária para o... Quer dizer uma projeção razoável...

J.D. — Eu acredito que tivesse sido por causa do problema tarifário. Ela não tinha condições. Não davam condições para que ela fizesse esses investimentos, que ela fez no passado, quando foi buscar crédito no Banco Mundial etc. Mas começaram a tolher, e a tolher - essa campanha nacionalista foi terrível - e aí ela se plantou um pouco. Mas ainda foi feita depois desse período todo.

E.R. — Existia um sentimento na Light de que eles estavam ali no final de carreira, ou?...

J.D. — Eu diria que havia uma interrogação na cabeça de todo mundo. Mas não havia falta de produtividade, não.

C.G. — Mas nesse momento o Estado já estava assumindo a produção e entregando só a distribuição.

J.D. — O Estado não estava fazendo nada! Eu vou contar a vocês um fato que é histórico também: Nesse momento eu era assessor do Galotti. E houve uma crise de energia no Rio e em São Paulo. Havia uma estação conversora, em Aparecida do Norte - eu acho, porque São Paulo funcionava a 60 e o Rio a 50 - eu creio que era isso. Vou de memória porque eu já não sei mais nada disso. - Aqui estava o vale do Paraíba. Havia crises, como falta de chuva etc., e eu era encarregado pelo Galotti, a quem eu assessorava, de todos os dias de manhã telefonar para o Leal, que era o en

engenheiro daqui, e o Freitas, que era o engenheiro, também muito conceituado, em São Paulo, para saber como é que estavam os reservatórios, tirar aqueles dados, e minutar um telex curto, que o Galotti mandava para Toronto. Todos os dias.

Bom, aqui já vai um problema de organização muito curioso. Havia um engenheiro, aliás, acho que era geólogo, porque geólogo, naquela época, era um tipo meio bravio, vivia no interior. Era um animal um pouco diferente. A rigor, ele era na Cobast o diretor encarregado de coordenar esse grupo aqui. Havia um comitê de coordenação. Eu não sei do valor pessoal dele, mas ele era péssimo em coordenação. Isso eu provei depois. Eu pegava essas informações, eu não as pedia a ele. Eu disse ao Galotti: "Eu vou pedir diretamente a quem está com os dados na mão. Vou pedir a ele? Vou por outro canal? Não." Ele respondeu: "Você faz como quiser. Eu estou de acordo." Eu ia então diretamente à tal organização informal. Em vez de ir pela estrutura, eu ia para quem tinha a informação, quem eram esses homens aqui.

Um dia, o dr. Galotti chegou e me chamou logo de manhã... Chegava sempre cedo: às 7:00 h da manhã ele estava no escritório. Eu, às 8:00 h, que era o horário de entrada, estava lá também. Ele me chamou de manhã e disse: "Nazaré, você hoje vai acompanhar esse negócio aqui. Manda as informações para Toronto. Você pode assinar o telex com as informações que o Leal e o Freitas derem. Eu tenho um compromisso fora, e volta só depois do almoço." Então, eu telefonei para o Leal, para o Freitas. Estava um bolo. O Leal disse: "Vai haver corte de energia aqui, hoje ou amanhã,... só se São Paulo mandar mais energia para cá." Te-

lefonei para o Freitas e ele disse: "Mas isso é um problema que a superintendência aqui - que era um outro engenheiro - é que tem que resolver." Aqui também era um engenheiro. Era o Neves... irmão mais velho do Tancredo Neves. Boa figura. E lá, me esqueço o nome dele, mas era um engenheiro que tinha muito bom nome no meio de empresários de São Paulo.

Então, ficou: ou manda ou não manda. Se mandasse energia para o Rio, o vale do Paraíba iria sofrer. Não São Paulo, diretamente, mas o vale do Paraíba, que já tinha indústrias. E a decisão de quem era? Uma decisão de Estado. Onde é que estava o Departamento de Águas e Energia Elétrica? Não existia, nesse particular. Não tinha organização para isso. Hoje, a Eletrobrás tem, porque possui uma comissão que reúne esse pessoal todo. Então eu fui ao escritório do dr. Galotti: "Dr. Galotti. Está acontecendo o seguinte. O problema é político. Política de energia." relatei o fato, e ele disse: "Realmente, o problema é sério." "O senhor quer um conselho meu? O senhor agora não é presidente de Light coisa nenhuma. Agora o senhor é um estadista. O senhor tem que suprir. O fato de o governo não ter mecanismo para isso, e o senhor é quem vai decidir para onde é que vai essa energia." Ele chamou o Leal, não saiu...

C.G. - O governo não tinha canais? Por quê? Como assim?

J.D. - Nem tomava conhecimento disso!

C.G. - A Light não deveria levar ao Conselho essa decisão?

J.D. - Que conselho? Não tinha conselho. Tinha Departamento de Águas e Energia Elétrica. Só aprovava tarifas, não tinha coordenação nenhuma.

E.R. — Em última instância, não havia o Ministério da Agricultura?

J.D. — O Ministério da Agricultura nem sabia que estava acontecendo isso!

E.R. — A fiscalização?...

J.D. — A fiscalização? Um fato diário, como eu estou dizendo a você, a gente pegava 8:00 h da manhã para saber às 9:00 h qual era a posição... Eles ainda nem tinham chegado aos escritórios! Eles começavam a trabalhar às 11 horas.

Eu disse: "Dr. Galotti, o senhor agora é um estadista. O senhor tem que decidir isso." Ele chamou o Leal, colocou-se no telefone, falando com o superintendente de São Paulo, o superintendente do Rio, o Leal, ao lado dele, assessorando-o, e chegaram a um acordo — Isso durou uma hora de debate — "Manda energia para o Rio." O Rio então não teve corte de energia. No dia seguinte, os jornais do vale do Paraíba... "pau" na Light! [riso]

Decisão de Estado. Não digo Estado, na forma de ministro, nem nada. De uma comissão de coordenação de energia. Que hoje a Eletrobrás tem. Hoje, há previsões de fluxo de energia, porque a energia está misturada, Furnas joga energia aqui, não-sei-quem joga energia aqui, de modo que hoje é um pool, uma rede de energia. Como deve ser.

C.G. — A escolha por suprir o Rio foi uma escolha pelo menor custo político.

J.D. — Não. A escolha foi porque a indústria do Rio seria mais afetada. Muito mais do que a do vale do Paraíba.

C.G. — E a grita no Rio de Janeiro seria maior também.

J.D. — Também. É um fator que também pesou. Mas foi real-

mente uma decisão acertada. Se eu tivesse que decidir, decidiria assim. Aliás, logo que eu soube do problema, eu teria me decidido pelo Rio.

Isso mostra o progresso do Brasil. A gente registra só o negativo. Hoje há uma organização, em matéria de energia, em que existem as previsões. O mecanismo está organizado.

E.R. — O senhor está dizendo que no Brasil houve progresso, e que a Eletrobrás, para administrar complexidades na produção, distribuição e consumo de energia elétrica tem certamente que ter instrumentais de administração mais sofisticados...

J.D. — Sem centralizar. Coordenando.

E.R. — Como é que o senhor via e como é que o senhor vê essa questão de privatização ou estatização dos serviços públicos?

J.D. — Para mim é irrelevante. Nesse caso, por exemplo, é irrelevante. Se você tem empresas de energia, e normas, com uma comissão de coordenação, - pode ser na Eletrobrás, uma empresa coordenadora - você pode administrar isso.

C.G. — Então, o senhor defende o Estado regulando.

J.D. — Sim. Regulando. Veja: o Estado aprova ou não tarifas, aprova isso, já aprova tudo muito bem. O que o Estado está é confuso! Nós estamos confusos! Porque... Vocês sabiam, por exemplo, que...

C.G. — Mas não é necessário que seja o Estado quem vai interferir em algumas áreas onde a iniciativa privada não?...

J.D. — Que o faça? Por quê? Então ele crie uma empresa! Crie uma empresa de economia mista, por exemplo, ou até

estatal direta, mas na linha de sociedade anônima, para administrar com a flexibilidade que os outros têm. Mas não como estão fazendo. Ou como o Delfim fez, que jogou uma secretaria de empresas estatais. Para quê? Eu tenho presidente, eu tenho ministros, todo esse mecanismo. Tenho as empresas estatais vinculadas a ministros. Essa secretaria vai ter algum dia a capacidade de sentir o problema da Light, ou da Petrobrás, ou da Vale do Rio Doce, que são atividades completamente diferentes? O que aconteceu com essa centralização? Todo mundo quer ser equiparado a todo mundo! Os custos, eu não sei, mas devem estar aumentando por aí. Porque todo mundo quer ser equiparado! O Banco do Brasil quer ser equiparado ao Banco Central. Por quê? Porque o governo dormiu. Tinha a coordenação dos dois nas mãos, porque é o acionista majoritário do Banco do Brasil, e o Banco Central é um banco oficial, não é nem autarquia - talvez seja autarquia, não me lembro qual é a posição dele agora - e como é que ele pôde deixar que, sendo os salários do Banco do Brasil já razoáveis, eu diria até bons, o Banco Central tivesse salários mais elevados? Deixou. Permitiu que acontecesse isso. Por quê? Por falta de uma coordenação de política salarial, dentro do setor bancário e do setor financeiro. Então, agora o Banco do Brasil está 40% defasado em relação ao Banco Central.

Por outro lado, qual é a política dos bancos privados? Eles têm uma confederação. Eles não resolvem nada isoladamente, em cada banco. Eles decidem a orientação geral através dessa confederação bancária deles. Theófilo de Azevedo Santos é o presidente dessa entidade. E o governo? O que é que vocês assistiram agora? A Petrobrás vai fazer greve, vai parar o Brasil. Muito bem. Vai parar

o Brasil. E pára mesmo, não é? O ministro das Minas e Energia, candidato a presidente, não sabe se entra ou se não entra, passa os negócios para lá... De repente, quem é que vai negociar a história? É o presidente da Petrobrás, como deveria ser? O presidente da Petrobrás, não está competindo com mais nenhuma empresa no setor de petróleo, está? Então, é problema dele, sob a orientação do governo, que tem um chamado Conselho Nacional do Petróleo! Mas não é o ministro. E o ministro quer sair do Maílson, então, e vai... O presidente... Não é o presidente, o presidente, aí, é uma figura quase que decorativa! Porque ele, o presidente, através do seu ministro do Planejamento, deve ter alguma coisa a dizer, mas não precisa estar presente. Dá as coordenadas e quem vai aplicar as coordenadas é o presidente da Petrobrás. Está certo? Não! Então, vai negociar junto com o ministro do Trabalho. Existe ministro do Trabalho? Nunca falou em trabalho! Ele não sabe o que é trabalho! Chama-se ministro do Trabalho e não sabe o que é trabalho! E a perplexidade do pessoal que está lá embaixo: "Com quem eu estou negociando?" Não sabe!

C.G. — Mas não é uma das diretrizes da reforma administrativa, a partilha de decisão, a coordenação das decisões intersetoriais dentro do governo, o ministro das Minas e Energia...

J.D. — Para isso existe o Ministério do Planejamento.

C.G. — A coordenação deveria sempre passar pelo Planejamento?

J.D. — Ah, sem dúvida!

C.G. — Não poderia se dar nesse ministério, em outra instância?

J.D. — E qualquer decisão que você tome aqui vai se refletir na economia. Mas, cada um coordena uma coisa? Você vê: o Antônio Carlos Magalhães falou grosso, não falou? Greve dos Correios: "Punir, não-sei-o-quê mais..." Uma linguagem até meio agressiva. Não sei se era oportuno. Mas falou. E entregou os pontos. Contra a política econômica do governo e tudo. E não aconteceu nada. Não pediu demissão, não foi demitido, não saiu. É uma descoordenação total. Agora, esse problema da SEST...

C.G. — Então, o problema é a ausência de planejamento, dr. Nazaré?

J.D. — O problema da SEST é um problema grave, porque misturou alhos com bugalhos. O que é que tem a Vale do Rio Doce, que é uma empresa que explora, produz, transporta e exporta minérios, com petróleo? Uma coisa não tem nada a ver com a outra. Entretanto, é evidente que se eu fosse empregado de uma dessas empresas diria: "Quanto é que está ganhando um empregado da Vale do Rio Doce?" "Ganha tanto." "Ah, ganha mais do que eu? Quero assimilação à Vale do Rio Doce!" Isso é inevitável. É humano, não é? Então, você precisa ter mecanismos para isso, ter um conselho de coordenação de salários, de que voltaram a falar novamente. Agora, que arrombaram todas as comportas? Agora é tarde! Em primeiro lugar você baixa a inflação. Senão ninguém leva a sério! Mas voltando à [inaudível]. Eu não sou favorável à privatização e nem à não privatização. Eu sou partidário - eu acho que é minha obrigação, sendo um homem de administração, ou melhor: tendo sido - à produtividade e eficiência. É a melhor maneira de gastar o dinheiro público. Seja o dinheiro público através de investimentos do governo, seja através de tarifa. Você compreende que num mesmo mês a ta-

rifa de energia elétrica, tenha aumentado duas vezes? Não há justificativa. Não há justificativa humana.

E.R. — Tendo tido experiência tanto na empresa privada quanto na pública, quais são os mecanismos que o senhor, com essa experiência, acha que diferenciam essas duas administrações?

J.D. — Eu sempre quis ir para a empresa privada e nunca ia. Eu contei a vocês, da outra vez, que eu tive um convite da Unesco para ir para lá, e desisti de uma empresa privada - que até hoje eu não sei qual é - porque um amigo foi convidado para lá, e ia me indicar. Eu disse a ele: "Eu estou com um telegrama da Unesco, a minha mulher acha que eu devo ir para a Unesco, e eu vou para lá." Mas foi muito interessante eu ter ido para lá.

Sofri, nessa ocasião, uma injustiça. Como eu sou um camarada que procura ser justo - sou cristão - a injustiça me machuca um pouco. Mas eu procuro segurá-la aqui e jogar aqui para o lado. Quando eu fui para a Light, um camarada nacionalista, que perturbava a produção, o funcionamento da Petrobrás, com o seu nacionalismo... Ele era aético. E isso eu registrei de uma maneira muito elegante, numa reunião do Conselho do Petróleo. A Petrobrás, era convidada, e convidado não pode falar. Ele pegou e "meteu o pau" no Juscelino, que era o presidente da República. Ele, o representante do Ministério da Viação! Não se compreende. Só porque Juscelino queria pôr uma refinaria em Belo Horizonte. [riso] E que acabou indo para lá! Bastava o governo dizer que achava que ia dá-la a Belo Horizonte... Ah, é preferência do governo por lá. Os estudos estavam sendo feitos, sobre quais eram os lugares em que deveria haver refinaria. A Petrobrás estava fazendo esses estudos com toda

a idoneidade. Quando eu fui ver o ângulo da empresa privada, depois de passar pelo Banco de Desenvolvimento Econômico, que me abriu muito os olhos, esse camarada escreveu um artigo no jornal que dizia: "E agora, Nazaré Dias, amigo do Glycon de Paiva é considerado entreguista - e de Roberto Campos, vai lá para Light, e tal." Como se eu tivesse sido comprado pela Light! Quer dizer, o cidadão brasileiro não tem o direito de se empregar onde oferecem um lugar para ele! Então o Galotti pegou esse recorte de jornal e pôs assim: "Nazaré, nunca pensei que ele fosse capaz de tanto." Eu guardei esse recorte. Veja a falta de visão. Foi bom que eu tivesse ido para lá, pois já conhecia o outro lado. Deixa eu ir ver o lado de lá, bolas! Então, você vê o lado de lá, e vê que não há diferença. Quer dizer, eu que vim da Petrobrás...

A mentalidade que se criou na Petrobrás era de muita motivação. Eu diria patriótica, em vez de chamar de nacionalista. E de esprit de corps também. Havia na Petrobrás esse espírito. Parece que hoje, não sei como é que está, porque cresce uma empresa. Eu fiz na Petrobrás uma curva, e dizia assim: "Nós estamos vivendo na Petrobrás a curva do patriotismo. Ela vai que é uma beleza, está empolgando, vai salvar o Brasil etc. Chega um ponto em que os interesses de cada funcionário, de cada pessoa vão se sedimentando, e eles é que vão dizer se a Petrobrás vai ser uma empresa eficiente ou não." Acho que eu estou acertando na bucha.

E.R. — O senhor acha que na empresa pública, na empresa estatal, havia mais intervenção do político, e que na empresa privada a lógica era a do lucro e do capital? A interferência do tipo "clientelismo", de interesses não específi-

cos à produção daquela determinada empresa atrapalhavam a sua eficiência? E que na empresa privada não existia isso, pela própria natureza da sua eficiência? O senhor acha que tinha esse tipo de?...

J.D. — Os fatores aí dependem, a meu ver, de cada país. Por exemplo: por que é que na Inglaterra, a administração feita pelo setor público - estatização - foi ineficiente? A Itália, que fez a mesma coisa por um processo diferente, seguindo mais o molde de setor privado, fez uma holding para sair da ação do Parlamento, tem dezenas de empresas. Por que é que na Itália foi, e na Inglaterra não foi? Pelas informações que eu tenho até agora, é porque na Inglaterra houve problema de tarifa. Na Inglaterra pensou-se o seguinte: "isso aqui é serviço público, não deve ter lucro, é para servir ao público." Danou-se. Quando viram, não estavam fazendo investimento. Não tinha tarifa. Iam fazer investimento onde? [riso] A Thatcher deu uma guinada nesse negócio todo, e enfrentou greve de um ano e outras coisas.

Eu me lembro de um folheto, que um amigo me emprestou, do Morrison, que era um dos líderes trabalhistas, em que ele dizia o seguinte: "Não pensem vocês, por nós sermos socialistas, que nós não vamos querer produtividade, que nós vamos pensar que estamos aposentados em vida. Não! Temos que trabalhar, temos isso, temos aquilo." Ele, naturalmente, um homem inteligente, sentiu que a perspectiva era essa."

E.R. — É um problema muito complicado. Os países de governos esquerda, os países com tendências mais socialistas, eles têm que negociar ao mesmo tempo a questão do trabalho e a questão do capital. A modernização do seu par-

que industrial, da sua tecnologia, dos seus instrumentos de administração pública, e isso às vezes se choca com a questão sindical, não é? Quer dizer, tenho a impressão que uma visão mais integrada é mais...

J.D. — O problema sindical, a meu ver, é uma das chaves do Brasil, no momento. Não como está sendo feito, com CUTs, e isso, e aquilo, que não sabemos o que é, qual é o colorido disso. Isso é realmente profissional, é sindicalista, ou tem outras conotações? Não sei. O fato é que para você negociar, quer sindicato forte. Se não há sindicato forte, você não sabe com quem está negociando. Seja no setor público, seja no setor privado. Isso é fundamental. O diálogo tem que ser da direção com o sindicato.

E.R. — Por canais institucionalizados.

J.D. — Um canal. Institucionalize o sindicato. Pare de funcionar. Você só tem interesse nisso. A Federação das Indústrias de São Paulo, nesse ponto, tem feito um progresso enorme. Porque ela vai para o corpo-a-corpo com o sindicato.

C.G. — Como é que nesse momento em que o senhor está na Light, a direção via o processo de fortalecimento sindical no país? Como é que era o sindicato da Light?

J.D. — O sindicato da Light tinha o mesmo esprit de corps que um engenheiro,... Era tudo família. É que a Light tinha um programa de assistência social muito bom, com alimento etc. E tinha programas avançados.

Por exemplo, na época do Juscelino, o presidente do sindicato de lá era um rapaz muito correto, e ele tinha muito acesso à administração, um diálogo bom. Eu me lembro de que uma vez eu fiz a seguinte pergunta a ele: "Escuta

uma coisa: o que eu não entendo no sindicato de vocês é o seguinte: o Juscelino está pegando todo o dinheiro da Previdência Social, inclusive para construção de residências, e está aplicando em Brasília. E vocês não dão uma palavra?" Ele respondeu: "Nós sabemos disso. Mas não vamos dar uma palavra." "Por quê?" "Senão vai prejudicar nossa discussão no próximo reajuste salarial." E Juscelino pegou todo o dinheiro da Previdência e pôs em Brasília. Constrói em Brasília. Constrói em Brasília. E deste ângulo, com toda a admiração e o apreço que eu tenho pela figura do Juscelino, que era democrata, simpática etc., mas fez o que quis. Quer dizer, não tinha orçamento, não tinha custo, não tinha coisa nenhuma. E as casas ficaram aí defasadas. Olha aí, o problema habitacional.

C.G. — Essa liberdade com o formalismo administrativo que o Juscelino toma, o senhor acha que está na raiz da crise dramática que o Estado vai enfrentar.

J.D. — Eu acho que a raiz da crise é a renúncia do Jânio.

C.G. — Não vem do Juscelino? Não vem dessa informalidade administrativa?

J.D. — Eu acho que o Jânio é analfabeto em administração. Pode ter aprendido agora. Quer o testemunho? O Jânio foi eleito com seis milhões de votos. Quando foram levar para ele o orçamento para o ano seguinte... Eram três funcionários do DASP, não me lembro mais o nome deles, mas um era goiano até...

Naquele tempo, quem fazia o orçamento era o DASP, e sempre se levava ao presidente. O Jânio - isto contado por um dos que esteve nesse encontro - marcou uma hora, e eles foram lá entregar. Levava-se sempre um resumo para in

formar ao presidente, antes de liberar para o Congresso. Como se fez agora, e se faz no mundo inteiro. O Jânio recebeu os três, pôs o dedo, e disse: "Quero um orçamento equilibrado." E doutrinou sobre o orçamento equilibrado, que foi uma beleza! Os três não sabiam o que dizer, porque o orçamento era altamente deficitário. A Rede Ferroviária estava no orçamento federal, com as verbas que eram usadas lá, e era brutalmente deficitária. Como é que eles iam dizer alguma coisa? Afinal, a conversa foi, e um deles conseguiu dizer ao Jânio: "Presidente, há circunstâncias que vêm de trás, e o governo encontra as suas dificuldades..." Como agora, o nosso prefeito aqui, coitado, quis fazer... Fez demagogia para entrar, dizendo: "Vou fazer, vou acontecer." Não tinha dinheiro, chegou agora, no final, viu que não tem dinheiro. Está falido! E a República socialista dele está falida! [riso] Por quê? Porque ele mentiu para o eleitorado, não enfrentou a verdade como era. De saída ele deveria dizer: "Não tenho dinheiro. Então, vamos fazer o seguinte"... Apresentar um plano. Não tem nada.

O Jânio ouviu a lição, porque ele é muito inteligente. Ouviu a lição, e chamou o Quintanilha, que era o chefe do Gabinete Civil. Disse: "Quintanilha, veja como um presidente não pode administrar." Ele estava debaixo da aquele complexo de não poder administrar. O Jânio não sabia nada. E deu instruções ao rapaz: "Quero que na mensagem ao Congresso os senhores ponham em evidência esse fato: Como se amarra um presidente da República." Se vocês pegarem a mensagem ao Congresso, naquele ano, há uma "borda-da" sobre o déficit da Rede Ferroviária, que a gente fica...

Por quê isso? Porque ele tomou a lição naquela hora. Ele não sabia, presidente da República, que o orça-

mento ia ser deficitário. Eleito por seis milhões de bobocas, como eu. [risos] Eu não queria votar nele. Eu queria votar no general, porque prestigiava muito a Petrobrás, e eu tinha simpatia por ele. Mas não votei, por causa do Jango. Eu acho que o Jango não dava. Ele junto com o Jango... E o Jango acabou sendo eleito! [riso]

E.R. — O Jânio foi uma grande decepção.

J.D. — Eu acho que essa é a crise do Brasil. A segunda...

C.G. — Então, o senhor, filiando a crise ao Jânio, está dizendo que ela é política, e não administrativa.

J.D. — A segunda da crise do Jânio foi a seguinte: Quando ele baixou a Instrução 204 - que parece que era necessária, mas está provado que houve escapamento de informações, as pessoas ligadas a ele e que se beneficiaram - ele não sabia quais eram os efeitos disso. Eu me lembro que na época eu fiz uma previsão com... ele hoje é o diretor de uma importante empresa financeira, um advogado que entrou para o campo financeiro, e se especializou nisso. Quando saiu a 204, nós dois perguntamos: o que é que vai acontecer? Pois bem. As nossas observações foram as seguintes: em seis, sete meses vai haver uma crise. Mas não crise de renúncia do presidente! [riso] Uma crise no sentido de que tinha que mudar alguma coisa! E deu-se a crise.

O ministro da Fazenda, que era o Mariani, não sabia da renúncia do Jânio. Sabiam disso? Despachou com ele, no Dia do Soldado. Ele pediu coisas ao ministro, o ministro veio. Quando o ministro estava aqui no Ministério da Fazenda - isso foi contado por um assessor dele que é meu amigo - correu a notícia: "O Jânio renunciou." E ele foi ao ministro: "Ministro, o Jânio renunciou." "Não é pos

sível! Ele me deu incumbências ainda hoje! 'Tudo normal!'" É um maluco? Não foi maluco, não. Ele quis dar um golpe. Ele se refugiou lá na base militar de São Paulo, que era comandada pelo brigadeiro Faria Lima, irmão do Faria Lima, que era amigo do Jânio, e lá ele esperou, com a proteção da Força Aérea, por um levantamento da opinião pública, para ser reconduzido.

Ele recebeu um amigo meu, um empresário que foi conversar com ele sobre um problema qualquer e na audiência, ele levantou-se, foi para perto da janela, olhou para o Congresso, e disse: "Dr. Fulano. Não posso administrar com esse Congresso." E vocês já esqueceram - vocês nem eram nascidos - quando o Carlos Lacerda foi à televisão? Vocês assistiram? Um dos mais sensacionais programas de televisão a que eu já assisti. Eu não gostava do Carlos Lacerda, politicamente, embora não seja político.

O Carlos Lacerda foi convidado para participar do golpe. Ele não aderiu, e puseram a mala dele fora. Aquele fato que se conhece. Ele foi para televisão. Eu nunca vi o Carlos Lacerda tão sereno na vida. Foi impressionante. Ele foi à televisão e falou com muita calma, contando como o golpe era, como não era. O Congresso então baixou uma comissão de verificação. O Jânio, tão analfabeto que é, embora seja bacharel em Direito, não sabia que isso é normal na vida do Congresso. Enfrenta-se com os homens do governo.

Ele renunciou às dez horas. Depois do despacho do Dia do Soldado, ele chamou os militares, e disse que ia renunciar. E entregou a carta - eu vou dizer porque eu sei disso -, ao ministro da Justiça. Esqueço o seu nome, ele era de São Paulo, e já morreu.

Eu tenho um amigo que foi almoçar com o ministro da Justiça nesse dia. E o ministro disse: "Você vai almoçar comigo, mas não vai poder sair daqui antes de três horas." Por quê?"

[FINAL DA FITA 5-B]

J.D. — ...três horas." "Por quê?" "Porque o Jânio renunciou, eu estou com a carta para entregar ao Congresso às três horas." "Como é possível isso," meu amigo disse: "Esse país vai ficar uma baderna," e coisa e tal. Veja você: O presidente da República! Se tem um pouco de senso comum! Fazer uma coisa dessas?

E.R. — E a renúncia, juridicamente, é um ato unilateral. Ele pensou que isso poderia ser apreciado pelo Congresso, mas não. Formalmente, a renúncia é...

J.D. — Foi o que fez o senador que presidia o Congresso. Formalizou na ata. O Mazzilli tomou posse. Acabou. Agora, imagina, deixar um país do tamanho do Brasil...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

E.R. — Dr. Nazaré, o senhor estava dizendo que...

J.D. — A origem da crise. A primeira é o Jânio. Mas o Juscelino deixou um negócio infiltrado. Quem inseminou - o termo que eu tenho usado é esse - quem inseminou a inflação, foi o Juscelino. Cinquenta anos em cinco...

C.G. — Mas até agora o senhor...

J.D. — Cinquenta anos em cinco e não-sei-o-quê mais, a qualquer custo, o custo vamos ver depois... É isso! Simpa-

ticíssimo, formidável, um democrata. Mas, sob o ponto de vista administrativo, também irresponsável.

C.G. — Então, a crise é econômica, inflacionária, e a crise é política. Mas, basicamente, a crise não é administrativa.

J.D. — Ah, eu acho que hoje em dia, a crise número um... Eu acho que a crise é política.

C.G. — Naquele momento?

J.D. — Agora.

C.G. — E na década de 1960? O lado administrativo da crise era um componente sério? Pesava?

J.D. — Você fala do ano de 1960, vamos ver. Juscelino...

C.G. — Após o Juscelino e até 1964.

J.D. — A entrada do Jango foi um equívoco. O Jango é um ótimo cidadão. Simpático. Bom criador de gado, bom comprador de terras, não é? Formidável! Podia continuar na agricultura, e seria um elemento formidável! [ironia] O Jango era ministro da Fazenda. Eu tenho um amigo que foi a uma audiência lá, e sentou-se ao seu lado. Então, ele estava preocupado com o país? Não! Era o lado de comprador de gado do Jango. Ele não tinha vocação!

Atentem para o seguinte fato: o palácio das Laranjeiras está aqui. O Largo do Machado está aqui. O palácio do governador do estado está aqui. O Lacerda. Está tudo no mesmo foco. Quando houve a renúncia, a rádio convocou os lacerdistas para irem para lá. Eu tenho amigos, jovens inclusive, que foram para lá, defender não sei o quê.

O Lacerda, aqui, estava mais forte, com política etc., do que o Jango, que tinha com o general Assis Brasil

um tal dispositivo militar que não existia. O presidente saiu sorrateiramente daqui, pegou um avião, e foi para Brasília. Existe a fotografia do presidente, nessa hora, completamente órfão, de pai e mãe. Não havia base alguma. Desfez-se o governo.

E.R. — Nessa crise, nessa passagem entre renúncia de Jânio e entrada de Jango, o parlamentarismo, que função o senhor estava ocupando?

J.D. — Eu trabalhava com o Gallotti, e com o Marques Filho.

C.G. — E nesse momento, a ameaça de encampação de todas as subsidiárias estrangeiras era uma ameaça...

J.D. — A posição da Light era de que a ameaça era permanente. Agora, se quer encampar, encampa, e me paga. Vai embora. Essa é que era a idéia.

C.G. — A negociação do Jango, e o compromisso que ele assumiu em Washington de rediscutir a encampação no Rio Grande do Sul, foi importante, foi um marco?

J.D. — Não gravei isso em detalhes, mas o que o Jango dizia não se escrevia.

E.R. — O senhor tem alguma notícia, nesse momento, de alguma estratégia política da Light, para que as coisas funcionassem dentro da...

J.D. — A Light era favorável à Eletrobrás.

C.G. — Por quê?

J.D. — Ela achava que era necessário que se coordenasse, que se desse tarifa etc. Um órgão assim só poderia fortalecer o setor de energia elétrica. Estou falando de energia elétrica.

E.R. — Mas a Eletrobrás como reguladora, ou como produtora de energia?

J.D. — Não! Como reguladora. A Eletrobrás não produz energia! As subsidiárias dela é que produzem!

E.R. — As subsidiárias. Mas como uma empresa estatal que centralizasse...

J.D. — Porque senão, a Light seria esmagada, com toda a tradição que ela teve até hoje no desenvolvimento do Brasil. Por falta de energia. É um raciocínio de bom senso.

E.R. — A Light era a favor da Eletrobrás, mas não do monopólio estatal, certamente. Porque então ela seria a favor do seu próprio fim.

J.D. — A minha sensação é de que a Light achava natural, na evolução da política brasileira, que a Eletrobrás assumisse a posição que ela teve no passado, até mais amplamente... Qual é a posição da Light? Indenizem, e eu vou embora. Ou, aplico no Brasil, como aplicou. E ganha mais dinheiro.

C.G. — E o senhor acha que nesse momento a decisão de ir embora pesava mais, ou o desejo de a Eletrobrás reorganizar o setor elétrico e a Light voltar a investir?

J.D. — Eu não participei de nenhuma negociação nesse sentido, mas conheço as pessoas que participaram disso, e acho que a idéia era reinvestir.

C.G. — A esperança era que a Eletrobrás abrisse campo para investimentos.

J.D. — Porque o canadense considerava o Brasil um bom campo de investimento. Acho que isso responde à sua pergunta.

C.G. — Mas o senhor tocou rapidamente num ponto que é frequentemente jogado contra a Light, que é o sigilo que cercava as suas decisões estratégicas. Internamente, o seu pa

soal desconhecia as posturas políticas da sua direção maior. Isso é verdade? Quer dizer, essa coisa do sigilo da estratégia da Light era...

J.D. — Não, eu diria que isso depende da época. A organização vivia com salários razoáveis, com patrão bom, e então vivia satisfeita. Quando houve a primeira greve na Light, no Rio, você sabe quem é que estava... No tempo do Jango. A primeira greve. Foi um susto para o pessoal lá. Mas você sabe quem estava na primeira linha de piquetes? O pessoal do cais do porto! É a linha ideológica! Era pessoal do cais do porto. E aliás, não era só na Light. Em várias greves que houve, o pessoal que ficava nos piquetes eram aqueles camaradas musculosos do cais do porto.

E.R. — Isso era organizado por um...

J.D. — Partido Comunista. Deve ser o Partido Comunista. Eu não sei. Não gosto muito de ficar citando partido.

E.R. — Quer dizer que era um piquete parrudo? [riso]

J.D. — Veja o seguinte. O Brasil é um país original. A falta de governo tinha ficado sensível, quando... Comício do 13 de maio. Por que é que o Jango fez o comício de 13 de maio? A história está registrando que ele fez, porque achava que o Brizola estava empalmando o movimento nacionalista. Então, havia o slogan "cunhado não é presidente",\* e aquela história toda. Os dois não se entendiam. Todo mundo sabe que eles não se entendiam. Agora, vem o Brizola dizendo: "Jango, Jango, meu amigo." Coisa nenhuma! Não se entendiam! O comício de 13 de maio foi nas barbas do Ministério do Exército. Ministério da Guerra, na época.

---

\* "Cunhado não é parente. Brizola para presidente" era o slogan lançado pelos partidários da sua candidatura.

E.R. — Ao lado.

J.D. — Ao lado do ministério. A mulher do Jango nunca foi a um comício. E foi lá. Muito bem. Conhecendo a organização militar, a gente sabe que aquilo deve ter abalado todas as raízes da organização militar. O que é isso? E os sargentos... O presidente da República, ir a uma reunião de sargentos! Hierarquia de terceiro grau! Quando eu vi aquilo na televisão, eu disse: "Está deposto o governo." Eu disse! Para mim estava na cara! Eu não tinha nada com isso, não tinha nada com o governo, nem coisa nenhuma. "Está deposto o governo." Era um problema de forma. E foi o que aconteceu. Foi uma forma, um acordo. Um acordo de cavaleiros. Não houve revolução, houve... Quando saíram tropas de lá, as tropas daqui já estavam de acordo, o outro ministro estava doente, o Kruei, lá em São Paulo, e quando chegou a hora perguntou: "Como é o negócio?" "O negócio é esse." "Eu sou militar em primeiro lugar." É natural! Solidariedade de corpo. Houve revolução? Não houve nada. Não houve tiro, não houve bomba, não houve nada. Nada, nada, nada.

C.G. — Então, não houve revolução porque não houve luta, mas houve reformas profundas.

J.D. — Houve um esfacelamento do governo. Não tinha governo. Já estava sem governo! Um governo que não pode mobilizar seu esquema militar - meu Deus - então, não é governo. Isso é típico. "O general Assis Brasil tinha um esquema." Não tinha esquema nenhum! [riso] A desorganização chegou a esse ponto! O Jango não sabia escolher um chefe do gabinete militar ou coisa que o valha. Incrível, isso!

E.R. — Essa ausência de governo é mais ou menos descrita pe

lo seu próprio ministro da Justiça, Abelardo Jurema, num li  
vro - Sexta-feira 13. Descreve esse momento de crise, de  
confusão, de desgoverno. Eu perguntaria ao senhor o seguin  
te: tomando como referência esse corte que houve, em 1964,  
entre essa administração que o senhor está dizendo que ti-  
nha insuficiência de recursos para governar, e a situação  
que veio a ser construída no pós-1964, quais foram as con-  
tinuidades e as rupturas, do ponto de vista administrativo?  
O que é que houve de mudanças?

J.D. - Vou fazer um retrospecto. Eu me lembro, que conver-  
sando com um amigo, dizia assim: "no que é que vai dar es-  
se desgoverno do Jango?" Eu achava que Jango caía com a in  
flação. E caiu com a inflação. Mas eu via o seguinte: eu  
me lembro que eu via mais ou menos três forças. Em primei-  
ro, os sindicatos. O movimento sindicalista parecia que ia  
ser mais ou menos sério.

E.R. - Com um detalhe: o presidente do PTB era o próprio  
presidente da República.

J.D. - Exatamente. Tinha feito incentivo aos sindicalistas  
etc. A infiltração comunista era, a meu ver, pequena. Era  
um pedaço. Em segundo, a opinião pública de classe média.  
Em terceiro - eram as três forças que eu via - os militares.  
A opinião pública de classe média nunca assumiu poder em  
lugar algum. Já viram assumir, na história? Não! Só se  
se associa a alguém, e em geral, aos militares. Os sindi-  
calistas se desmoralizaram. Sindicalistas, nomes de que  
eu até tinha boa impressão, de São Paulo etc., tomaram con-  
ta de órgãos da Previdência, e fizeram uma distribuição de  
empregos. Este assumia nos Comerciantes, por exemplo, e em  
pregava o outro; empregava em outro instituto os parentes:

mulher, filhos etc. Perderam a moral. Com a baderna que foi acontecendo, e que foi tomando conotações, devido à melhor organização do pessoal de esquerda - de extrema esquerda, vamos chamar assim, porque tem trotskistas, comunistas, stalinistas, tem de tudo - a bandeira vermelha começou a aparecer demais. Então, uma força tinha que entrar em choque com outra força. E a força organizada que existe, educada, preparada, é a militar. E tinha que assumir o poder. Mas ela assumiu o poder dividida, tanto quanto eu sinto. Dividida na linha chamada duríssima, e na linha democrática, que era a linha do Castelo. Castelo entrou querendo fazer uma Constituição! [riso] A linha dura era um pouco o Costa e Silva, que não era nada. Verificou-se que Costa e Silva não era nada.

C.G. - Dr. Nazaré, em 1964, o senhor estava na Light. Como é que a Light se colocou frente ao movimento?

J.D. - Eu acho que todo o setor privado - não isole a Light - ficou aliviado. E a classe média ficou aliviada.

C.G. - Por quê?

J.D. - Eu acho que o veneno foi, em primeiro, a ineficiência do governo Costa e Silva e em segundo, aquele regime do Médici, que ninguém vai tolerar aquilo. Porque cassar é uma coisa, torturar é outra. Cassar é: Perdeu, perdeu. Depois vai ganhar amanhã. Não é? Não se trata de um processo que eu, por exemplo, goste. Mas...

Eu me lembro que o Roberto Campos viajou, e eu o estava substituindo no ministério do Planejamento. Por uma semana ou dez dias. Apareceu, de repente, um oficial do Conselho de Segurança Nacional. Eu disse: "Ih! Isso deve ser para referendar decreto de cassação ou coisa que o va-

lha." Campos tinha chegado naquele dia. [riso] Eu, gentilmente, conduzi o coronel para lá. [riso] Não tenho nada a ver com cassação. Não é do meu estilo! [riso]

E.R. — O senhor acha que a empresa privada ficou aliviada por princípio mesmo. Porque achava que não havia um governo...

J.D. — Ameaçada! Estava ameaçada. A agricultura, o setor rural...

C.G. — Ameaçada por esquerdização ou por desorganização econômica?

J.D. — ...falava-se: "reforma agrária." O que era a reforma agrária? Ninguém sabia o que era.

C.G. — Então, a ameaça era mais política.

J.D. — Política! A reforma agrária era política. Era um slogan político.

C.G. — A desorganização econômica não ameaçava tanto?

J.D. — Muita inflação. A inflação assustava todo mundo.

E.R. — ...Eles ficaram aliviados pelo fim da confusão. Não existia ainda nenhuma medida que apontasse que o novo governo não prejudicaria a empresa privada ou...

J.D. — Não. Foi um alívio. Pensavam: "Bom. Vamos respirar." Embora, o governo fosse militar. O Castelo era a cúpula de um governo militar. Mas toda a parte econômica ficou para os civis: o Campos e o Bulhões. Acho que isso foi um fato surpreendente.

E.R. — Mas, pela própria competência...

J.D. — Não, porque o Castelo...

Eu tenho um amigo que fazia a Escola Superior de

Guerra e tinha um engenheiro no corpo permanente da Escola Superior de Guerra que era muito amigo do Castelo. Eles almoçavam freqüentemente. O engenheiro com o Castelo, e ele - amigo desse meu amigo - ia também. Quando vieram as medidas que o governo foi adotando aqui, esse meu amigo dizia: "Poxa, rapaz, como o Castelo está fazendo tudo o que ele pensava." Através de quem? Do Roberto Campos, e do Bulhões.

C.G. - Pois é. Mas isso vem também de uma articulação de civis e militares, no IPES. Esse projeto já estava se gestando antes.

J.D. - Sim. O Simonsen colaborou no IPES. José Rubens Fonseca, escritor famoso, colaborou no IPES, Glycon de Paiva também. O IPES não tinha aquela conotação do IBAD. O IBAD era um negócio de propaganda, o IPES, de estudo.

C.G. - Mas tinha a formulação de um projeto.

J.D. - Mas esse projeto, você vai ver desde os coronéis na Escola Superior de Guerra. Você vai ver o manifesto dos coronéis - que os generais não quiseram assinar - do tempo do Jango, contra a inflação, contra não-sei-o-quê mais. Era o Golbery etc.

E.R. - Era de novo um projeto negativo, nesse sentido. Contra uma coisa...

J.D. - Contra a inflação. Contra o desmoronamento, a desmoralização das Forças Armadas etc.

E.R. - O que nós nos perguntamos é se existia...

J.D. - Menezes Cortes, que era meu amigo, - morreu num desastre de avião, infelizmente - era uma pessoa equilibrada, democrata.

E.R. — ...existia um projeto positivo, ou simplesmente um ideário negativo, como afirmou o Roberto Campos, ontem, num programa de televisão.

J.D. — Bom, o slogan, naquela época, era contra a corrupção. Por quê? Isso veio do Jânio, inclusive. O Jânio teve seis milhões de votos contra o que se dizia ser uma corrupção geral no tempo do Juscelino. Já se esqueceu desse slogan. Seis milhões de votos, e com um governo que tinha feito muita coisa, como o Juscelino fez, não é? Abriu estradas, e coisa e tal. E sobretudo obras públicas, visíveis. No entanto tomou uma surra de seis milhões de votos. O Juscelino não cuidou da agricultura. Não se esqueça disso. Eu conheço um juscelinista, que foi até advogado da Light. Depois foi ministro do Supremo Tribunal de Recursos, foi até ministro do Supremo Tribunal Federal. Eu me lembro que fui a Brasília, a serviço, e encontrei-o no aeroporto — já se falava no Juscelino para 65 — e disse a ele : "E a agricultura, que o Juscelino não cuidou?" Ele respondeu: "No próximo programa do Juscelino, você vai ver. A agricultura vai ser prioridade número um." Eu ouvi isso.

E.R. — Mas a agricultura é uma... Quer dizer, mexer em tudo ao mesmo tempo, talvez fosse complicado. Até hoje nenhum governo encarou mais ou menos de frente essa questão das estruturas rurais.

J.D. — O Programa de Metas do Juscelino...

C.G. — Não contempla a agricultura.

J.D. — ...é um programa que começou anos antes com a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Os Estados Unidos tinham prometido que, se nós tivéssemos um programa — então hou-

ve a Comissão Mista entre brasileiros e americanos - eles davam os recursos. Não deram nada. Deram zero. Mas esses estudos, no fundo, eram um programa de desenvolvimento industrial. Esses estudos é que foram incorporados ao Programa de Metas. [riso] É exatamente isso. Por exemplo. Você sabe que no Programa de Metas há um "pedaço" de educação? E que não há Brasília?

C.G. - Mas Brasília, depois, vem como a meta síntese.

J.D. - Agora, sabe como existe esse pedacinho de educação lá? Porque um amigo meu, técnico de educação - encontrei com ele há pouco tempo em Teresópolis, e ele me autorizou a relatar isso, no trabalho que estou fazendo - ele foi ao ministro da Educação e disse: "Ministro, o Programa de Metas não fala em educação?" "Me dá uma notinha sobre isso." Ele deu uma notinha sobre o ensino técnico, ou uma coisa assim. Apareceu então a última meta. Eu a chamo de Meta Marraio. No meu trabalho, eu a chamo de Meta Marraio.

E.R. - Marraio?

J.D. - "Marraio fez... eu sou o rei dentro e fora". Então, é a Meta Marraio. Educação. Agora, você vê, a Escola Superior de Guerra estava acompanhando esse negócio de meta, e era favorável a tudo isso. E vem o governo do Castelo: Programa de Metas. Executar Programa de Metas. A prioridade foi na linha industrial.

C.G. - Mas esse alívio que o senhor relata, que foi sentido pelo...

J.D. - A população em geral.

C.G. - E pelas empresas, vem mais desse programa negativo, do que desse programa de execução de reformas, metas...

J.D. — Vem de saber... é o que se chama "sair de um sufoco". Você sabe quando, em futebol, o time está atacando muito bem, a defesa está evitando gol, e, de repente, faz um contra-ataque, e marca um gol... "Saiu do sufoco." Foi mais ou menos isso. Porque estava conduzindo a quê? Aque-la agitação estudantil, e sindicatos e mais isso estavam conduzindo a quê? À reforma agrária? Não estavam conduzindo a nada. Perturbando tudo. O campo estava parando. O industrial estava parando. Todo mundo se perguntava: que "bicho" vai dar? Dizem que agora, se houver — eu não sou economista — um acordo com o setor externo, como está se desenhando — porque o principal problema do Brasil no momento não é o setor externo, é a dívida interna — mas se houver uma certa tranqüilidade, um ligeiro declínio de inflação, em janeiro o pessoal investe fortemente. Está todo mundo com dinheiro para investir. Mas falta o quê? Confiança política!

E.R. — Certamente. Estabilidade institucional para padrões mínimos de previsibilidade e possibilidade de investimento.

J.D. — Na hora em que está se aprovando uma Constituição, que vai sair agora, já se começa a discutir se é auto-aplicável, se não é auto-aplicável? Dá gana na gente, não dá não? É uma brincadeira de criança. Para mim é brincadeira de criança. Então é para não cumprir!

E.R. — A situação em que se encontrava o Brasil, naquele momento, era de um governo fragilizado...

J.D. — Amorfo.

E.R. — ...sem capacidade de administrar o país...

J.D. — E falando em Reformas de Base.

E.R. — ... e houve um golpe, um movimento político militar, uma ruptura, e toda uma situação para ser construída, um novo governo. E houve uma quantidade de...

J.D. — Que teve como lastro a Escola Superior de Guerra, associada a esses economistas, que também participaram da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, do Programa de Metas. [riso] Todos eles participaram de tudo isso.

E.R. — E o que houve? O que os militares herdaram da situação anterior? Falo da necessidade de construir padrões administrativos, de resolver o problema da inflação, de...

J.D. — Primeiro a inflação, que era considerada o número um.

E.R. — As leis e os decretos que foram feitos, e não foram poucos, a partir do golpe de 1964, que tendência tinham eles? Quais eram as preocupações básicas que estavam por trás disso? Que padrões novos foram introduzidos ao nível da administração pública? E que sentimentos e ideário estavam informando essa quantidade de decretos e de leis que foram produzidas a partir de 1964?

J.D. — Nesse ponto eu acho a Escola Superior de Guerra muito importante, porque pela primeira vez na história do Brasil você teve um encontro de militares e civis.

Eu me lembro que no governo, quando o Balbino era ministro da Educação, o Gilson Amado colaborava lá com ele, e eu também colaborei - eu era muito amigo do Gilson Amado -, eles fizeram um grupo de trabalho, sem ganhar nada, para ver problemas do Brasil etc. Eu entrei na parte de administração. O San Tiago Dantas e outros faziam parte de um grupo lá. Havia a idéia de criar o Colégio do Brasil. Colégio do Brasil. Era uma espécie de uma organização, talvez francesa, ou inglesa. Existe uma organização ingles-

sa que é muito citada, esqueço o nome dela agora. Aquilo me parecia assim um pouco... como se quisesse jogar sobre uma cultura que não tem nada a ver com a cultura francesa nem inglesa, e que até tem muito de índio - só para dar um exemplo extremo - [riso] num país em que vieram quebrando a cabeça e chegaram a uma fórmula.

Pois bem. A Escola Superior de Guerra, para mim, foi um achado. Ela colocou juntos civis e militares. Engenheiros, economistas, administradores. E os militares começaram a conversar com os civis. Os militares, só conversavam entre eles. A minha experiência com militar é uma experiência curiosa: quando você penetra no meio dos militares eles falam com você como qualquer civil. Eu participei, por acaso, de algumas coisas, e eles se abrem! Parece que eles se liberam da hierarquia e se abrem. E hoje muito mais. Porque hoje, eles fazem cursos desde tenentes, e desde tenente há o convívio. A Fundação Getúlio Vargas manda pessoas fazerem palestras. Eu mesmo já fui fazer palestra etc. Esse convívio foi muito bom, porque toda essa idéia de planejamento...

E.R. - O senhor acha que lá existia um núcleo fundamental na produção dessa nova...

J.D. - Sim, porque o Castelo trouxe essas idéias como presidente da República. Ele foi buscar o economista Roberto Campos - com o grupo que ele aglutinava no mesmo pensamento. Então, houve uma coincidência de pensamentos ocasional.

C.G. - Houve coincidência de pensamentos ou houve a absorção de um grupo pelo outro? Quem ditava as diretrizes mais gerais? Era a Escola?...

J.D. — O Castelo era um reformista. É o Castelo. Ele tinha essas idéias, que o meu amigo contava que ele expunha naqueles almoços. Era tudo aquilo.

Ele teve uma conversa com o Roberto Campos, já na parte final do governo, e disse: "Ministro, vamos ver agora as reformas que falta fazer." O Roberto Campos tinha uma lista das reformas que o presidente queria fazer. De vez em quando ele desencavava uma daquelas. E ele enunciou: "Reforma administrativa" - mais umas três ou quatro - "e reforma da empresa." Ele fez todas essas, a constitucional, não-sei-o-quê, e da empresa.

C.G. — Reforma da empresa?

J.D. — Sim, reforma da empresa. Era a Lei das Sociedades Anônimas. Eu, por exemplo, que sou muito amigo do Lamy - acho que ele foi, também da Escola Superior de Guerra, e era amigo desses militares, e os conhecia - se eu tivesse me lembrado do Lamy - eu estava muito engajado em reforma administrativa - eu teria telefonado para ele: "Lamy, vamos mexer nisso..." Ou para o Roberto Campos, e teria mexido esse negócio antes.

O Bulhões era consultor do Ministério do Planejamento, em matéria jurídica, e eu até consultei o Lamy. A respeito de um texto que está na reforma administrativa, o Geisel, quando voltou, fez. Chamou os dois para fazer. Foi a única reforma que o Castelo não fez. Eu tenho uma nota sobre isso aqui. A única reforma que ele não fez.

E.R. — Essa nova situação que estava entrando, que o senhor diz que é uma combinação dos militares e dos civis que se encontraram no espaço da ESG, eles abandonaram...

J.D. — Teria como desaguadouro, no final do governo Caste-

lo, o seguinte: uma Constituição Democrática. E teria instrumentos novos de administração. Reforma agrária, reforma administrativa, reforma financeira. Foi brutal! Há quantos anos se falava em Banco Central e outras coisas? Foi um governo reformista!

E.R. — Estou até me referindo àquele debate que houve ontem...

J.D. — Eu perdi aquele debate. Estava sem televisão.

E.R. — Eu estou tentando introduzir umas questões que eu acho que são pertinentes. Por exemplo, os projetos do Jango, apesar de haver um imobilismo, uma incapacidade absoluta de realização, tinham como meta as Reformas de Base.

J.D. — Tinha até boas leis.

[FINAL DA FITA 6-A]

E.R. — ...reforma agrária, reformas de diversos tipos...

J.D. — Que eram necessárias.

E.R. — Reformas que diminuiriam as diferenças sociais que prejudicam a estabilidade do país e uma possibilidade de planejamento. As reformas feitas a partir de 1964, não contemplaram essas reformas de base. Houve uma...

J.D. — Contemplaram: reforma agrária, reforma financeira, reforma administrativa. O Jango tinha a reforma administrativa, tinha a comissão Amaral Peixoto.

E.R. — A reforma agrária, ela não foi verdadeiramente...

J.D. — Foi uma grande reforma. Ela não foi implementada.

E.R. — Implementada, não é?

J.D. — O governo Costa e Silva era um governo incapaz.

C.G. — Mas os espíritos que animam esses dois corpos de reforma são diferentes, não são? O governo Castelo contempla a eficiência administrativa. O governo Jango contemplava...

J.D. — Da reforma agrária? Ah, a reforma agrária não era truculenta.

C.G. — Não, não era truculenta, mas ela se propõe a incrementar produtividade agrícola.

J.D. — Era uma reforma. Pelo imposto territorial nas propriedades improdutivas. E continua a ser a tese até hoje.

C.G. — Mas o que animava, era o aumento da produtividade agrícola, não a justiça social.

J.D. — Não. Uma coisa estava ligada à outra. Quando você pega uma terra improdutiva, você está criando trabalho.

C.G. — É evidente, mas a prioridade era a produtividade. E não a justiça.

J.D. — Eu não sei. Acho que havia um espírito de reforma agrária moderno. Basta ver que no governo Castelo, a maior dificuldade em aprovar a reforma agrária foi uma mania que o Bilac Pinto — uma figura admirável, eu o conhecia — entrou com idéias pessoais que ele tinha da Alemanha, não sei de onde, e que provocou até a mudança de um principal assessor do Castelo, ligado à Escola Superior de Guerra. Um civil, um engenheiro. Foi quando o Nascimento e Silva foi chamado para ajudar o Castelo a sair do problema, porque ele, evidentemente, não queria contrariar a UDN.

E.R. — Segundo Roberto Campos, houve uma queda real de salário.

J.D. — Houve.

E.R. — Porém diz ele que isso é inevitável para a contenção da inflação, mas a tentativa deles era a distribuição de renda via indireta, como...

C.G. — Pelas políticas sociais.

E.R. — ...sistemas sociais, sistema de habitação...

J.D. — E o Fundo de Garantia! O Fundo de Garantia substituindo a estabilidade aos dez anos de serviço foi uma coisa formidável! E digo mais: o Fundo de Garantia foi aceito pelos sindicatos.

C.G. — Formidável por que?

J.D. — Porque liberou... toda empresa, sobretudo a empresa estrangeira, que aos nove anos demitia o cidadão. Então, era uma estabilidade fictícia. Com o Fundo de Garantia, o sujeito sai do emprego e tem um patrimôniozinho. Não há a menor dúvida.

Sobre a questão de salários, eu quero dizer o seguinte: Quando o governo de Castelo assumiu, parece que a inflação chegaria em março a 90%. E pelas projeções, iria a 120%, ou 140%, não sei. Com a liberalidade do governo do Jango, tão irresponsável em matéria de salários, os militares tiveram aumentos muito maiores do que os civis. No governo Castelo, as comissões de salário - eu participei delas pelo lado dos civis - eram de civis e de militares. Quem era o coordenador principal? O ministro do Planejamento!

C.G. — O senhor participou das comissões de salário?

J.D. — Sim. Tinha uma comissão militar, e uma comissão civil; a comissão militar tinha um secretário, e eu era secretário da comissão civil. A primeira coisa que eu

fazia era chegar para o secretário da comissão militar e dizer: "Os ministros e o chefe do EMFA que resolvam lá os problemas deles. Mas nós dois temos que trocar informações. Se nós não trocarmos informações, nada vai funcionar." E tu do funcionava bem. Sempre houve acordo. O Castelo tinha interesse nisso.

Quando o Castelo entrou, ele já pegou os salários, acho que em 144%, para uma inflação que na época do Jango devia ser de 85%, por aí. Ele encontrou salários majorados em 144% para os militares. Fato consumado, que ele teve que dar, em 1964. Há também outro ponto: Os recursos que o setor público do governo, tinha para administrar, estavam reduzidos brutalmente pela inflação. Então, foi preciso aumentar impostos, para haver um certo equilíbrio, para administrar esses salários, e criar uma política de salários, que só foi criada adiante.

A política de salários foi desenhada sobretudo pelo Simonsen. O Simonsen fez aqueles famosos gráficos dos economistas: A inflação vai ser assim, declinante. Vamos então tirar a média, acho que de três anos. Há os gráficos, e até dossiês sobre isso. Eu sei disso porque o Campos quis me colocar nessa comissão, e eu tirei o corpo fora: "Reforma administrativa, não dá, e tal." Eu não estava muito de acordo com isso, não sei porquê. Intuitivamente, eu não estava. Eu achava que a inflação não cairia tanto quanto se dizia, embora estivesse caindo.

C.G. — O Campos reconhece que a previsão de queda é estratégica, mas não é real.

J.D. — Em 1966, eles foram obrigados inclusive a ter um menor declínio da inflação, jogando dinheiro na política mone

tária, acho que foi por causa da agricultura, e para que o próximo governo encontrasse uma situação melhor. E o que fez o dr. Delfim? Isso eu não sei se eles falaram ontem. O crescimento da economia aqui era menos zero vírgula, não-sei-quantos por cento. Era negativo. Quando no ano seguinte... O primeiro ano da revolução já foi de 1% ou coisa assim. Eu assisti os debates sobre o lançamento de títulos públicos. O governo queria lançar títulos para poder financiar os seus custos.

Então, veio a correção monetária. O Delfim pegou a inflação declinante, a economia ascendente e instrumentos como a correção monetária, para poder administrar adiante. O setor público tinha saído do buraco nesses três anos. E o que é que acontecia - para mim isso é claro como água - se a economia estava crescendo...

E.R. - A economia internacional, inclusive.

J.D. - Com reflexos no Brasil. Se ela estava crescendo, é evidente que o dinheiro do governo, os recursos do governo cresceriam com a economia. O governo teria dinheiro para administrar, como teve. O milagre do Delfim é milagre - desculpe - "para as negas dele." Foi milagre, porque ele pegou todos os instrumentos para executar, e meteu uma inflação que manipulou para 12%. Por que 12%? Isso ele não diz!

Ele foi a São Paulo, naquele programa Pinga Fogo, com a prosápia que sempre tem, e disse: "A inflação está controlada..." Estava em 18%, ou 20%. E falou grosso, e tal. Acontece que eu fui a São Paulo no dia seguinte. E eu vi o que ele escreveu. Dois dias depois apareceu uma nota do Médici - do gabinete do Médici - dizendo que a in-

flação tinha que ser reduzida a 12%. Quer dizer, o que ele falou no Pinga Fogo é completamente diferente do que ele recebeu agora como recado dos militares. É a interpretação que se tira. Mandei verificar quando tinha sido gravado o programa Pinga Fogo, e a nota do governo. Foi exatamente isso! Eu tenho esses dados. Vou divulgá-los oportunamente. [riso]

Estou falando como observador. Eles então entraram na euforia e na década de 1980, não foi isso? O que foi que o americano fez? Deu um golpe no mundo inteiro, elevando a taxa de juros brutalmente. E todo mundo estava sentindo que havia uma crise de petróleo. Então tomaram conhecimento. A meu ver, o grande defeito do governo Geisel foi não ter tomado conhecimento disso. Veloso que venha lá com as conversas dele, mas não tomou conhecimento.

E.R. — A explicação que eles dão é que tinha que financiar o desenvolvimento...

J.D. — Eles achavam, meu amigo, que os árabes — e era o que se dizia na época — jogariam todo o dinheiro no Brasil. E os árabes jogaram dinheiro aonde? Nos lugares onde se joga dinheiro: Londres, Nova York, Bonn. Nos lugares onde há dinheiro para jogar. E aqui se redistribui. E o Brasil não entrou nessa fatia, em nenhuma dessas fatias. Não entrou em nada. Então, se endividou, se endividou, e os juros foram lá para cima, juros, juros, juros... Está na "banana" que está. Isso eles não dizem!

Quando, por exemplo, no governo do Geisel, a inflação subiu, e chegou a 46%, eu me lembro que mostrei para um amigo o seguinte: "voltou a 1966". Que sinal é esse? É uma advertência. Eu não sei como é que o Simonsen expli-

ca. Depois disso, vai a 200%, 300%, 500%, e ninguém vai questionar mais, não vai? Mas e as injeções inflacionárias que foram feitas?

Por exemplo, na época do Geisel, houve um chamado empréstimo compensatório. Acho que compensatório. Sabe a quanto se emprestou dinheiro aos bancos? Dê uma cifra aí. Juros de quanto?

E.R. — Não foi a 12%?

J.D. — De 6%. Os bancos ganharam dinheiro, como jamais ganharam neste mundo. No Boletim Cambial, que naquela época era uma publicação que todo empresário lia, há uma declaração do Paulo Lira, que era presidente do Banco Central, dizendo: "vai ser prorrogado." Os militares devem ter gritado novamente... [riso] Aliás, os militares muitas vezes gritam certo, não é? [riso] O fato é que o Simonsen não propôs a prorrogação.

Há um trabalho de um ex-funcionário do Banco Central, um livro, que eu comprei aqui na Fundação Getúlio Vargas, Inflação... Eu vi a palavra inflação, e comprei o livro. Ele diz que escreveu isso para os filhos e os netos dele. Ele conta esta operação, sem demagogia, com dados etc.

Eu trabalhei com um jovem economista, na Light. Ele não foi como economista, mas como relações públicas. Trabalhava em empresa importante, aí. Um jovem de muito valor, que tinha vindo de Brasília, e trabalhado com essa turma toda. Eu tive que explicar para ele energia elétrica, administração, aquela coisa toda. Ficamos muito amigos. Era um rapaz, casado e tal, mas rapaz de uns 30 anos, da geração de economistas novos. Um mineiro. Um dia

ele veio do almoço, entrou no meu gabinete, com os olhos desse tamanho. Ele me chamava de dr. Nazaré. "Dr. Nazaré, a inflação vai ser mesmo danada." "Por quê? Agora que você descobriu?" Eu ficava pregando para ele sobre inflação. Ele disse: "Imagina você que eu almocei com um amigo meu, mineiro, que trabalha com bancos, e os bancos não sabem onde mais esconder os lucros nos balanços." Vai ver o lucro dos bancos nessa época! Aquele rapaz de 35 anos, que nesse momento ganhou tanto dinheiro, porque era economista e deu assessoramento, comprou em Minas, foi para lá, e nunca mais voltou. 35 anos!

E.R. — Dr. Nazaré, nesse pós-1964 houve algumas reformas na própria estruturação das instituições que administrariam o país. Quer dizer, deu-se uma importância muito grande à questão econômica e à questão instrumental das instituições.

J.D. — Financeira, inclusive. O Banco Central, por exemplo, é dessa época. Foi uma reforma fundamental.

E.R. — E como é que o senhor vê essas leis que foram pouco a pouco redefinindo o quadro institucional? Por exemplo, a criação do Ministério Extraordinário do...

J.D. — Eu defino o Ministério do Planejamento, naquela época, como um grande grupo de trabalho. Porque, sob a liderança do Roberto Campos, que é uma inteligência privilegiada e um camarada de fácil acesso, todo mundo fazia de tudo.

Eu me lembro que um dia, logo no princípio da sua administração, quando eu fui para lá, ele me chamou. Fui para lá como chefe de gabinete. Indiquei uma outra pessoa, mas ele achou que eu devia ir, e tal. Ele me telefonou e disse: "Bom, eu já falei com o Gallotti, ele dispensa você daí..." Eu pediria demissão da Light! Eu não iria man-

ter emprego na Light! "E você não quer vir? Não quer vir colaborar?" Eu respondi: "Vou amanhã." Puxa, parecia até que eu era um camarada que não tinha espírito público, não é?

Um dia, ele me chamou, e disse assim: "Há um telegrama." - Não sei se é do Banco Mundial ou dessas organizações. Por aí você tem uma idéia - "Vai chegar um representante do Banco Mundial, e você vai ficar encarregado desse camarada, tomar conta dele. Você reúne o pessoal aí para dar explicações etc." Então reunimos. Fizemos até figura! Parecia até que éramos uma excelente organização! Eu conversei com aqueles chefes de setor, todas pessoas credenciadas, agrônomos, diplomatas, economistas, um sujeito da indústria de São Paulo. E eu falei: "Vamos fazer boa figura. Eu vou dizer duas palavras, e dar a palavra a cada um de vocês. Vocês é quem sabem do negócio." Fizemos um show. Eu me lembro que um deles era muito empolgado com agricultura e começou a esticar demais, e eu cortei a palavra do bicho porque ele estava contando os sonhos dele, e não a realidade brasileira. Quem é que você pensa que pagou o almoço desse camarada? - Tive que convidar para almoçar um dia - Eu! Do meu bolso! Depois houve umas mordomias lá. Mas nessa época, não tinha nem dinheiro! [riso] Você vê que então, houve realmente uma colaboração. E outra coisa: O Roberto Campos não se fechava dentro do Ministério. Ele ouvia a indústria, o banqueiro, qualquer setor que quisesse conversar, e ele conversava.

C.G. - E também ouvia o resto do Ministério?

J.D. - O resto do Ministério era com o presidente. Castello jamais prescindiu da decisão final dele e da coordenação dele. Criou-se naquela época uma coisa que pegou:

Qualquer proposta de ministro de Estado que interessasse a mais de um órgão, era assinada pelos ministros interessados. Castelo não queria... Como no tempo do Getúlio, não é? Getúlio era um grande burocrata. Getúlio recebia do Ministério da Educação, e dizia: "à Fazenda para opinar." E voltava. Queria que viesse coordenado de baixo.

Poucos meses antes do final do governo do Castelo, no finalzinho, o ministro da Viação, que era o Juarez Távora, por quem o Castelo tinha muito apreço, encanzinou um negócio lá. Eu me lembro que o Roberto Campos dizia: "Eu vou assinar essa exposição, que eu sou contra. Mas vou assinar, porque senão vamos criar uma crise de governo nos últimos 15 dias." [riso] Veja como era a história: Coordenação e decisão eram do Castelo. Porém em certos casos que envolviam o Banco do Brasil, até o presidente do Banco do Brasil assinava. Uma vez, eu lembro que me pegaram lá para eu ir buscar a assinatura do presidente do Banco do Brasil que faltava num trabalho, já com a assinatura do Bulhões, do Campos, e do ministro da Indústria e Comércio. Fui lá ao gabinete do homem do Banco do Brasil, interrompi o seu trabalho e ele assinou o negócio. Mas ele participou, entendeu? Então, havia essa coordenação que foi muito útil, lado militar e lado civil, na parte relativa a assuntos de administração, não na parte militar.

C.G. — O Planejamento é estabelecido como ministério por que!? Por que não é uma comissão, não é uma secretaria junto à presidência?

J.D. — O Castelo quis. Eu sou a favor...

C.G. — Quis, por que razões?

J.D. — Não sei. Talvez porque ele visse planejamento como

uma função muito integrada. Acredito que fosse por isso. Eu sou partidária de um órgão chamado de Orçamento e Planejamento. Só. Junto ao presidente da República.

E.R. — O DASP também perdeu, foi destituído da sua competência da elaboração do orçamento, não é?

J.D. — Sim. O Castelo entregou isso logo ao Planejamento. O DASP estava desfeito, não existia mais. Nem em pessoal o DASP podia falar.

C.G. — O DASP já estava sucateado mesmo?

J.D. — Desmanchado.

Numa dessas comissões de aumentos salariais, Ouro Preto era o diretor geral do DASP. Havia a comissão de civis. Ele era o presidente da comissão civil, e eu era o vice-presidente. Houve uma reunião com o pessoal do Planejamento, com os dados do Planejamento, e o pessoal do DASP. Chegou um rapaz do DASP, e caiu na asneira de não sondar o ambiente primeiro. Se tivesse falado comigo, eu teria dado uns conselhos a ele. Ele chegou lá, e começou: "Porque os dados são estes assim, assim..." — Eu então dei a palavra ao pessoal do Planejamento, ao Ouro Preto. O pessoal do Planejamento deu os dados mais atualizados. Era tudo diferente! [riso] O DASP não existia mais.

E.R. — A tendência seria, então, a criação de estruturas e instituições de planejamento, de orçamento...

J.D. — Não. Ficou claro que o Castelo queria planejamento e orçamento juntos, e no Ministério do Planejamento.

E.R. — E com poderes superiores aos outros ministérios?

J.D. — Não. Com poderes de coordenação junto ao presidente. Sempre junto ao presidente. Quem coordena é o presi-

dente. E é por isso que se você tem um presidente capaz de coordenar, está tudo muito bem. Eu, hoje, quando ouço o presidente - não quero citar o nome - mas, "o presidente pensa assim, pensa assado." Não pensa nada! O presidente não pensa nada antes que os outros pensem, e depois ele tem o filtro dos assuntos para ele. Não é? O pessoal manda essas notas para a imprensa de Brasília pensando que está engambelando a opinião pública. Déficit público, meu Deus! Todo dia se fala em déficit público. Agora, chega o ministro da Administração, que a gente pensa que está cuidando de pessoal, como eu fiz toda a força para ele ficar só como um órgão de pessoal, e não, ele agora administra material, automóvel, edifício, menos o pessoal. E chega lá, apresenta um projeto, e a primeira coisa que se diz é que o ministro do Planejamento não está de acordo. Devia ter coordenado isso antes. Isso tem reflexo no orçamento! Como é que não tem? Eu vou vender aquela coisa toda por cem, quando vale mil? Deve haver um meio termo dentro disso! Não interessa à receita do governo? Não interessa o orçamento? É evidente que sim.

C.G. - O Ministério do Planejamento foi criado com três grandes atribuições: o orçamento, o PAEG, que seria o plano do governo, e a coordenação. A parte orçamentária é a de que ele primeiro se ocupa?

J.D. - Não, o planejamento.

C.G. - O PAEG ocupou primeiro as atenções?

J.D. - Para fazer aquele plano de ação, isso foi feito com a mobilização do pessoal, inclusive ministros. Bulhões, Campos e outros assessores. Sábado, domingo, feriado, tudo.

C.G. - O senhor estava lá nesse momento?

J.D. — Não. Eu trabalhava lá, mas não entrei nisso não.

C.G. — As diretrizes...

J.D. — Ah! Até entrei, no seguinte.

Eu vinha da Light. E quando houve o negócio da Telefônica, quiseram me colocar, inclusive, na comissão para a Telefônica. Eu disse que havia um impedimento ético. Eu não podia entrar. Sugeri então o Nascimento e Silva, que foi quem entrou. Mas eu tinha notícias e informações sobre a parte de telefones. E eu conhecia um cidadão - isso mostra o Brasil como progrediu em organização, e acho interessante registrar - um senhor já idoso, que era diretor da Telefônica, e trabalhava na Cobast, na parte de telefone. Ele tinha uma associação de empresas telefônicas, uma coisa assim. O fato é que ele tinha estatísticas. Quando eu vi o que os técnicos apresentaram nos vários setores, comunicação estava em zero. E eu sabia que telefone era uma grande deficiência no Brasil, pois cansei de ver na Bahia - nós íamos à Bahia a serviço - quando eu estava na Petrobrás, ligava-se o telefone, e levava-se vinte minutos para obter uma linha. Mandava-se, então, um mensageiro lá para apanhar o negócio antes do telefone. Era uma barbaridade! Vocês lembram mais disso, mas foi uma das coisas que progrediram violentamente no Brasil.

E.R. — Essa história de esperar linha, não é? Ficava-se meia hora esperando linha.

J.D. — Sim, na Bahia ficava-se meia hora esperando. Mandava-se mensageiro com bilhete e vinha a resposta.

Sentei com o Campos: "E telefonei?" Ele disse: "Ih, não me deram nada sobre isso." "Então, vou mexer em seu nome por aí." Sabe o que eu fiz? Telefonei para o ve-

lhinho, fui lá, ele me deu as suas estatísticas. Eu mandei um camarada vir aqui à Fundação Getúlio Vargas buscar a Conjuntura Econômica, para ver um dado econômico. Ele acabou localizando, peguei as duas coisas, chamei o Mello Flores, que era irmão do Mello Flores daqui, o Alberto, que já morreu. Era um homem de alta capacidade, que conhecia tudo e que era engenheiro. Chamei um economista da Petrobrás, o Lima Rocha, que eram meus amigos, e apelei para ele...

C.G. — O Heitor Lima Rocha?

J.D. — Sim. Nós três nos reunimos, e redigimos a parte relativa a telefones do PAEG. [riso] A edição simplificada do PAEG tem só um dadozinho lá. Só com esse levantamento, via-se que era necessária uma quantidade brutal de investimento.

E.R. — No PAEG, o senhor participou nesse aspecto?

J.D. — Não, nesse caso, eu não fiz nada. Joguei para não haver uma omissão, não é? Como a educação do Juscelino: Não houve! [riso] E entrou lá, porque, como eu digo a vocês, era um grande grupo de trabalho. Todo mundo fazia de tudo. O que fosse preciso. Se era emergência, era emergência.

C.G. — Mas o senhor diz que a diretriz mais geral das reformas que estariam previstas é da presidência?

J.D. — O presidente e o Roberto Campos. O Roberto Campos sempre articulado com o Bulhões. Os dois entrearticulavam muito.

C.G. — Mas o presidente tinha uma lista das reformas que ele gostaria que fossem feitas?

J.D. — O Roberto Campos tinha uma lista lá.

C.G. — Era o Roberto Campos que tinha?

J.D. — O presidente deu a ele. Eu assisti essa reunião em que o presidente disse: "Então, ministro, quais as últimas reformas que nós temos que fazer?" Castelo era reformista.

C.G. — Quando foi essa reunião? Essa, que o senhor assistiu.

J.D. — Eu tenho a data em casa, mas deve ter sido mais ou menos quando o Carlos Medeiros foi nomeado para fazer a reforma constitucional.

Ah, você quer ver, a reforma constitucional? Havia uma comissão de juristas para a reforma constitucional. Comissão de juristas não funciona. Ou qualquer comissão desse tipo. A reforma constitucional tem que ser feita com o apoio de juristas, mas por políticos. Políticos esclarecidos, evidentemente. Onde estão os grandes estadistas? São os que comandaram esses processos, não é? Veja o Napoleão, que é um matador de gente. É um dos maiores matadores de gente que já houve na história. No entanto, você vai lá ao túmulo do Napoleão, em Paris, vê as reformas que ele deixou, e tira o chapéu. Código Civil, código não-sei-o-quê mais, e tal e coisa, com reflexo até em nós. Então, esses são os grandes reformadores. Foi ele quem fez? Não! Ele chamou as pessoas que podiam fazer. Então, nessa questão da reforma constitucional, houve uma comissão de juristas. Eu estava na reforma administrativa, e estava com uma emenda que tinha mandado, para o ministro da Justiça, para reformar o Tribunal de Contas. Precisava de uma emenda constitucional. O Tribunal de Contas não queria. Então, eu fui visitar um outro, que eu tenho a impressão de que é meu parente longínquo - não ale

guei essa condição - mas que eu também admirava: Temístocles Cavalcanti. Visitei os dois. Telefonei. Fui ao escritório de um, fui à casa de outro, e levei a idéia do Tribunal de Contas. Expliquei aos juristas, que nunca sabem qual é a realidade lá de baixo, a não ser que alguém explique: "Olha, a realidade é essa. É um tribunal "faz-de-conta". Como um camarada publicou num artigo, para quem eu forneci os dados. "Tribunal faz-de-conta". Por que registro prévio? Isso está atrasado cinqüenta anos!" Doutrinei, e houve receptividade, mas quando eles apresentaram o projeto deles, foi um fiasco. Um dos dispositivos que havia, lá, era o seguinte: garantia ao salário dos funcionários. [riso] Uma coisa mais ou menos assim, esdrúxula, lá dentro. Quer dizer, estavam pensando nos problemas dos companheiros deles! Aquele projeto foi arquivado, e não teve andamento.

O Castelo então chamou o Carlos Medeiros - que é um fazedor de constituições - para fazer a Constituição. Foi nessa época que houve essa reunião com o Campos. Foi antes disso, porque ele disse: reforma constitucional, dr. Carlos Medeiros e tal, reforma administrativa, uma outra, e reforma de empresas. Foi a única que ele não fez. Então, isso deve ser resto da lista dele, não é?

E.R. - Dr. Nazaré, hoje com a distância que nós já temos desse período, há possibilidade de enxergarmos uma certa lógica, certa tendência nesses fatos, nessas reformas. Não sei se à época isso estava tão claro. O que eu pergunto ao senhor é o seguinte: o senhor está falando nas reformas que foram implementadas no governo Castelo e...

J.D. - Ou que ele deixou como instrumento para o próximo governo.

E.R. — Como é que se fazia a coordenação da tendência dessas reformas? Era simplesmente porque as pessoas que estavam promovendo essas reformas foram retiradas dos mesmos espaços ideológicos e da mesma formação, ou havia uma coordenação e diretrizes vindas do Castelo, do Campos etc? Como é que, na parte em que o senhor atuou, por exemplo, nessa questão do Tribunal de Contas, que foi um tribunal que perdeu um pouco de espaço formal em prol do executivo, num processo em que houve uma fortificação do executivo, uma centralização. Isso era uma orientação de cima? Ou isso era uma tendência implícita?...

J.D. — Eu posso dar dois depoimentos. Um sobre o Tribunal de Contas, que é um bom exemplo, um outro, sobre a reforma agrária. Vou começar pela reforma agrária, senão posso me esquecer.

Reforma agrária. Depois de toda essa conversa sobre reforma etc., projeto, dificuldades, no próprio Executivo - veja que não havia nada impositivo - afinal, chegou-se a um projeto. Faziam-se projetos sempre da seguinte maneira: o projeto e, como parte do documento, a justificativa. Também foi uma novidade. Não havia exposição para cá, para acolá. Era projeto justificativa, projeto justificativa. A reforma administrativa tem uma justificativa, que não foi publicada. Eu já levei bordoadas de um cidadão aí porque "não há justificativa"... Eu pensei cá comigo: "vocês fizeram um relatório desse tamanho e não adiantou nada. Não é? Nessa, pelo menos, saiu alguma coisa." Mas a reforma agrária: quando o projeto foi para o Congresso... Não se esqueçam que o Congresso funcionava. E nesse ponto não tinha nada de regime militar fazendo pressões. Absolutamente.

E.R. — Os militares não...

J.D. — Bom, o Afonso Arinos, na Constituição de...

C.G. — O programa de reformas deveria passar pelo Congresso?

J.D. — ...na Constituição de 67, o Afonso Arinos foi ao Castelo e mostrou que precisava mudar os direitos individuais de outra maneira. Foi ele quem redigiu, já no Congresso. Mas quando o projeto foi para o Congresso, ficou acertado - não participei desses acertos - mas ficou acertado que o...

Havia uma reunião do Roberto Campos e do ministro da Agricultura, na época, um paulista, parece que Leme\*, com o PSD, - naquela época era PSD, que foi o único partido que existiu no Brasil em regime...

[FINAL DA FITA 6-B]

J.D. — ...foi o único partido que existiu no Brasil, no regime republicano, desde que eu era garoto. Porque era go-  
verno! Segundo, com a UDN, e uma terceira reunião, com os pequenos partidos. Dr. Roberto Campos foi com o ministro da Agricultura para Brasília, e eu fui com Roberto Campos. Nessa época acho que eu estava como secretário-geral do Planejamento. Não me lembro bem.

Reunião com o PSD. Na presidência, o Amaral Peixoto, pessoa que eu conhecia, na mesa, o Roberto Campos, o ministro da Agricultura, e eu, atrás do Roberto Campos. A reunião começou bem. Dali a um pouco mais, o Último de Carvalho, que era um deputado gozadíssimo, de frases maravilhosas, mineiro, iniciou uma brincadeira. Começou a fazer pia

---

\* Hugo Leme.

da, a falar sobre reforma, como piada, isso, aquilo, aquilo outro e tal. Todo mundo ria. E a reunião não progrediu, em termos de explicações. Havia piadas que ele fazia e que o Roberto Campos cobria o rosto com a mão e gargalhava. O Amaral Peixoto sorria, discretamente. E o ministro da Agricultura. Eu, atrás, me mordida por querer rir. Quando todos se levantaram, o Amaral Peixoto virou-se: "Ministro, como vê..." Eu estava ao lado. "Ministro, como vê, essa reunião não foi produtiva. O senhor está disponível hoje à tarde?" O Campos: "Estou à disposição." "Então, eu o convido a ir ao PSD." "A que horas?" Acertaram a hora.

Quando chegou na parte da tarde, o Roberto Campos atravessou - é pertinho, do Palácio do Planalto ao Congresso são dois passos - e foi lá. Estava lá o Amaral Peixoto com seis, sete ou oito big shots do PSD, e com uma lista. Absolutamente informal: "Ó ministro, nós estamos de acordo com o projeto. Mas temos alguns pontos." Então, ele destacava um ponto qualquer, e o Roberto Campos dizia: "Bom, isso pode ser feito. Melhora o projeto." Chegava a um outro ponto: "Sobre isso eu não posso dar opinião, a não ser ouvindo o presidente. Para ver a política do governo." Entendeu?

E.R. - Algumas coisas eram da área dele, e o próprio ministro podia resolver, outras coisas ele teria que consultar o presidente...

J.D. - Era sobre a reforma agrária, e ele estava coordenando.

E.R. - Quem estava presente nessa negociação...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

E.R. — Então, o senhor estava dizendo que nesse momento onde se estava negociando a reforma agrária...

J.D. — Encontro no Congresso, informal, com os líderes do PSD. Amaral Peixoto, que era o presidente, e os líderes; seis ou sete deputados. Vários deles.

C.G. — E o senhor discutia a autonomia que o Campos tinha de negociar certas...

J.D. — Não, ele participou do projeto com outros ministros do Castelo. Levou tempo, foi uma discussão longa. Até com problema, como eu disse, substituição de pessoas. Então, ele conhecia. Ele era o coordenador do pensamento do governo. Mas, apesar disso, houve casos em que ele disse: "Sobre isso aqui terei que ouvir o presidente. Ouvirei o presidente, e darei uma notícia." Veja, é assim que se faz política, não é? Eu vou fazer política em plenário de quatrocentas pessoas? Não. Como quiseram fazer essa Constituição? Cada um dá um palpite. Quando chega, está um bolo que você não sabe como é que sai. Coitado do Cabral. Acho que ele é um herói. Não é? [riso] Para conseguir redigir um negócio... Mas então, a reforma agrária, é um exemplo, não é?

Segundo encontro. Com a UDN. Não houve.

C.G. — Por quê?

J.D. — Foi marcado, e no dia avisaram que não podiam vir porque um deputado - não me lembro bem o nome dele, mas não quero dizer, porque deve ser um de São Paulo... Demagogo, que é um danado. Mas eu não tenho certeza se era ele, de modo que eu não quero citar - tinha um casamento, o Bilac Pinto, que tanto tinha mexido no Executivo, também tinha não-sei-o-quê, e foi cancelado. Cancelado! O Castelo

lo na parte política, em matéria de Congresso, governou com o PSD. Com a UDN não. A UDN era um frangalho.

Terceira reunião, com os pequenos partidos. Excelente reunião. Eu me lembro que o Roberto Campos quando saiu, falou: "Que reunião boa, hein? Poxa, como é bom." Perguntas pertinentes, inteligentes, apertando o ministro etc.

C.G. — Que pequenos partidos, dr. Nazaré?

J.D. — Naquela época, vários pequenos partidos.

C.G. — Aquela representação...

J.D. — Sim. Líderes dos pequenos partidos.

C.G. — ...muito estilhaçada.

J.D. — Uma reunião excelente. Um debate como deve ser no Congresso. Você quer ver a mudança disso? Vou encaixar aqui.

O relacionamento com o Congresso era direto, pelo telefone. Uma vez, eu recebi um telefonema do Roberto Campos, de casa. Tinha recebido um telefonema do presidente, para emendar um artigo de um projeto que estava no Congresso. Eu me comuniquei com o líder da maioria no Congresso, falei com ele, disse que o recado era esse e tal. Idoneidade, não é? Quer dizer, se eu falei que era, é porque era. Eu não estava falando no meu nome. E a emenda foi encaixada, de última hora. Veja você que havia uma sintonia muito grande nessas pessoas, não é?

C.G. — Que emenda de última hora? O senhor se lembra?

J.D. — Eu não me recordo qual era o assunto. Virava muito assunto.

E.R. — Mas isso em questão da terra?

J.D. — Não, aí já era outro assunto que eu não sei qual é. Porque todo mundo fazia de tudo.

Agora, Tribunal de Contas. O Tribunal de Contas era uma novela. Acho que eu já expliquei, de outra vez, algumas coisas sobre o Tribunal de Contas. Registro prévio... Eu tinha experiência pessoal, desde os meus 22 anos eu sabia o código de contabilidade de cor, sabia regulamento de contabilidade e tal. E o Tribunal, que não formava jurisprudência... e registro prévio. Chega lá um negócio que já está "executivo" num contrato, com estampilha em cima, um selo, não tinha sentido! Então, fizemos uma emenda - ainda era regime congressional - paralela à reforma administrativa, um documento, que foi estudado na reforma administrativa, para poder modificar o Tribunal de Contas. Era uma emenda. O Tribunal soube disso, e o que é que fez? Apresentou ao Castelo um projeto disciplinando licitações e isso, e aquilo, melhorando e tal. Complicava ainda mais. Então eu e o Amaral Freire - que depois foi nomeado ministro do Tribunal de Contas - recebemos instrução para dar um parecer. Eu dei um parecer violento. Terminei a minha parte dizendo: "Ou este governo é revolucionário, e faz o que acha que tem que se fazer em matéria de reforma desse vetusto instituto ou então, ele se entrega a essa burocracia do Tribunal de Contas. E nós não sabíamos de onde estamos há trinta anos." Parece que o Castelo mandou uma carta para o presidente do Tribunal de Contas, dizendo que não era oportuno, e morreu. Eu levei a emenda ao ministro da Justiça, Milton Campos - ao secretário-geral do Ministério - que era favorável. Conversei com ele. Então, ele me falou: "Ah, Milton Campos não deu andamento." Acredito que porque ele já queria sair do governo. E ficou lá. Há uma carta do Roberto Cam-

pos justificando, e a emenda que ficou lá. Depois mudou, porque quando houve nova Constituição, então, tratamos [inaudível] Constituição e uma lei orgânica do Tribunal de Contas.

Na nova Constituição, quando se estava discutindo isso - a parte do Tribunal de Contas - houve uma reunião na casa de um advogado que assessorava... o Bulhões Pedreira, e houve um jantar e uma reunião para discutir." E o Tribunal de Contas, como é que se coloca, não coloca..." Surgiu então uma idéia: Havia uma lei do final do governo do Jango, lei quatro mil e não-sei-o-quê, para a organização financeira dos estados. Uma lei muito boa, lei do Congresso, muito boa. Lá existe uma distinção entre controle interno e controle externo. Então, eu sugeri: "Por que é que nós não adotamos isso aqui na Constituição? O controle externo é do Tribunal de Contas.

E.R. - A idéia foi sua?

J.D. - Não é minha, é dessa lei. Eu que a encaixei. O Bulhões, então, redigiu e ficou: controle externo e controle interno, o que é perfeito. Não é preciso que um interfira no outro. Agora, o que a reforma administrativa...

E.R. - Mas o senhor não acha que isso quebra um pouco...

J.D. - Não quebra não.

E.R. - O princípio da divisão dos poderes? Um controlando e vigiando o outro ao mesmo tempo?

J.D. - Não, e vou explicar porquê. Em primeiro, o Executivo não tinha auditoria. Veja o que é atraso, como eles usavam. O poder Executivo não tinha auditoria decente. A Petrobrás, como eu já expliquei a vocês das outras vezes, criou auditoria no tempo do Janary. Feita pela contabili-

dade. Auditoria é um órgão autônomo, junto ao poder. Eu, estarrecido, ouvi pessoas, informalmente, umas amigas e outras que eu conhecia e fui visitar, quando havia auditoria. Não posso citar nomes, mas eu ouvi coisa dessa tipo: "Nazaré, como é que não há auditoria? Pois não há um controle desses processo?" Auditoria por processo! Processo burocrático com número, protocolo etc. A lei do Tribunal de Contas organiza a auditoria, a inspeção no Tribunal de Contas. Está na Constituição, se não me falha a memória. Pela primeira vez. O Tribunal pode entrar onde quiser. E o Tribunal se organizou, pelo que eu tenho notícia, e tem um corpo de auditores muito bom.

C.G. — Mas aí o Tribunal passou a ter controle sobre o exercício findo e não mais prévio.

J.D. — Não, não, não. Prévio não. Prévio não existe. Agora, ele vai em qualquer fato. Se ele achar que há uma irregularidade, vai lá. Pela Constituição, o Tribunal de Contas é um órgão auxiliar do Congresso. O Congresso não usa o Tribunal de Contas. Faz Comissão Parlamentar de Inquérito, e nem chama o Tribunal de Contas lá. Outro dia mencionou, por acaso. Milagre. Então, ficou claro que o Executivo, pelos seus agentes, é responsável pela inspeção externa. Ele audita para também ter certeza de que as suas contas estão certas. Presta contas ao Tribunal de Contas, no final do exercício, e o Tribunal de Contas faz as inspeções que achar necessárias. Onde e quando quiser.

C.G. — Pois é. Mas a inspeção é contábil. O Tribunal de Contas não tem nenhum controle sobre a adequação dos organismos ao plano de governo. Esse controle é interno ao Executivo.

J.D. — O Tribunal de Contas não tem nada com isso. O controle é financeiro, é um controle da execução das normas legais, em relação aos fatos de dispêndio dos dinheiros públicos. Esse é que é o controle. Se você for numa empresa privada, numa grande empresa, verá que é o que ela faz. Ela tem seus auditores internos e chama auditores externos para auditar o seu balanço, para que os seus acionistas tenham uma informação fidedigna. O Tribunal de Contas não faz mais do que o papel de auditor externo, mas tem mais autoridade, porque pode fazer as inspeções que quiser, e quando quiser.

E.R. — Estou querendo insistir um pouco nesse ponto, mas acho que é importante, essa questão do interno e do externo...

J.D. — Interno, é dentro do Executivo.

E.R. — Sim. Mas a mudança que isso representou em termos do padrão anterior qual foi?

J.D. — É que o Tribunal de Contas interferia no tal... vamos chamar de executivo. Depois, desce do Executivo até as empresas públicas. O Tribunal de Contas, certos atos, ele tinha que... registro a priori. Então, eu sou executivo, tenho orçamento, tenho as normas. Na hora de autorizar um contrato, uma medida, uma coisa qualquer dentro dos padrões que existem nas leis, nos regulamentos e no orçamento — que é importante — se eu tenho recursos, eu assino, e vai ao Tribunal de Contas para ser aprovado. Isso é um ato de autoridade executiva. Não tem nada com Tribunal de Contas. Nada.

C.G. — O fato de o orçamento, desde 1964, ser um orçamento-programa, torna ainda mais complicada essa...

J.D. — Pois é. O orçamento-programa vem na linha de pensamento da Escola Superior de Guerra. Do Castelo, do Roberto Campos, e de todos nós. Eu, por exemplo, me bato por isso.

C.G. — É uma lei do Jango, não é?

J.D. — Não. A lei era mais para as instituições não federais. Dos estados.

C.G. — Ah, a 4320.

J.D. — Sim. Mas é uma excelente lei. Você quer ver? Dentro do Executivo, há o presidente da República, e os ministros. A lei de reforma administrativa deu ao ministro de Estado não chamar a ele as decisões, mas poder, ter elementos de controle. Por que ele tem auditoria, foi criada a auditoria dele, independentemente da auditoria que uma empresa dessas deve ter na própria, que também foi criada. Foi criada na Petrobrás, quando o Janary e eu estivemos lá. Antes não existia, era a contabilidade que fazia. Tinha auditoria externa na hora do balanço. Quando nós aprovamos esses mecanismos, o auditor externo foi me fazer uma visita e me disse: — "Eu quero fazer uma justificativa ao senhor. O senhor é muito crítico da auditoria externa." E eu, falei de propósito, para ver se chegava a isso — "Mas eu quero dar uma explicação. É que não havia normas, não havia isso, não havia auditoria interna. E nós, na parte externa, não podemos agir se não houver um mecanismo interno de auditoria." — Agora, o ministro de Estado pode mandar fazer auditoria. E o que é que eles fazem? Criam a SEST. Controle das Empresas Estatais. Esvaziaram a responsabilidade dos ministros de Estado, e há um controle que não existe. Precisa haver números globais. O Planejamento deve ter números globais sobre toda a economia, inclusive todas as empresas estatais, mas não interferir lá.

Numa entrevista, o secretário de empresas estatais disse: "Agora vai haver controle nas empresas estatais." De que estatal você está falando, meu filho? É aquela deficitária, na qual o governo joga dinheiro? Ou é a Petrobrás, a Vale do Rio Doce, a Embratel, que dão lucro? O que é que você está falando? Agora ele está no setor privado, ganhando dinheiro em assessoria para empresa, para governo e para empresários privados. Foi secretário do Tesouro. O secretário do Tesouro não dá entrevista coisa nenhuma! O secretário do Tesouro é um camarada que está com a burra na mão, tem programa, quer saber se o fluxo de dinheiro está compatível com receita-despesa, ou então faz empréstimo, o que for. Mais nada. E dá entrevista, dizendo que a "a inflação deste ano vai ser..." Inflação não é seu campo, rapaz! Não é você quem fala sobre isso! É uma baderna, não é? Todo mundo fala sobre inflação. Ontem, os jornais diziam o seguinte: "O turbar o..." Ministro! Todo mundo já falou! Você não fala, não é por isso, meu querido. Você é um ministro que até está se esforçando! Você não fala, porque sabe que a inflação vai ser maior do que você espera e você não tem uma boa notícia para dar. O leite, ontem, aumentou não sei quantos por cento. Está todo mundo de mão na cabeça. Vai tomar leite como? Vá ver as filas das entidades assistenciais. Bolsa: Eu participo de uma, lá em Teresópolis. A bolsa tinha oito artigos. Duas vezes por mês, se distribui. São cem pessoas assistidas. Está reduzida a quatro artigos. Não há dinheiro que chegue!

E.R. — O preço do carvão.

J.D. — O carvão. Chamar o... Como era o nome dele? Eu quase que dei o nome dele aqui, agora. [riso]

E.R. — Eu estou entendendo perfeitamente o seu raciocínio do ponto de vista técnico. Do ponto de vista político, com essa mudança do Tribunal de Contas, o ato de poder se tornou inequívoco. Deu-se ao Tribunal de Contas só o poder de fiscalização e de auditoria. Agora, a intervenção de planejamento, de atos de poder, isso ele não podia mais.

J.D. — Não. O Tribunal de Contas é um órgão auxiliar do Congresso para fiscalizar o governo. Inclusive, dá parecer nas contas do governo.

E.R. — Essa foi uma tendência global. O poder Executivo, nesse momento, estava se centralizando e fortificando...

J.D. — A idéia do Castelo não era centralizar. Era descentralizar, mas os que vieram depois centralizaram brutalmente.

E.R. — Mas a coordenação sempre centralizada, não é?

J.D. — O Planejamento tinha como órgão fundamental o INPS... Esqueço o nome agora. Não sei se mudou. E o ministro da Fazenda tinha como órgão a fiscalização financeira. Dinheiro é com o ministro da Fazenda. Tem-se o programa, e o desembolso dos programas. Vê se o programa é anual, e o orçamento deve refletir um programa. Isso progrediu muito. São números que você faz. Então, ele vê o que isso representa, e se o orçamento anual é compatível. Agora, o fato de se ter um orçamento, não quer dizer que se vai gastar o que está ali. Você vai gastar de acordo com as possibilidades do Tesouro, do fluxo de receita e despesa, e operações de financiamento, o que é com o ministro da Fazenda.

Criou-se uma comissão. Para não se institucionalizar, criou-se uma comissão de administração financeira, que era composta da Fazenda e do Planejamento, para encon-

trar programa com recurso do Tesouro. O ministro da Fazenda tinha auditoria, o Planejamento tinha sua auditoria; todos tinham auditoria. E o Tribunal de Contas aqui do lado, uma auditoria externa. O que é que o Delfim fez? O grande centralizador inverteu todo esse processo do país. Ele passou a auditoria para o Ministério do Planejamento. Ele passou a auditar a si próprio.

E.R. — Essa auditoria... geral?

J.D. — Sim, porque o Ministério da Fazenda tinha uma auditoria geral em relação aos outros ministérios, dentro do governo. Porque tinha auditorias aqui, mas essa auditoria que está com o filão financeiro, ele puxou para si. Então, ele passou a controlar a si próprio. Ninguém controlou o Delfim.

Eu tenho notícia... eu vou dar como notícia, embora seja válida, pela fonte que me foi dada. No governo do Costa e Silva, eu encontrei um cidadão, militar, que era meu amigo de infância. Eu disse a ele: "Vocês vão entregar ao Delfim esse negócio todo e não-sei-o-quê mais..." - Foi no governo do Figueiredo - "O Figueiredo não entende nada disso, não vai controlar coisa nenhuma. E o Delfim está controlando ele próprio, e tal. "Ele respondeu: "Uns amigos do presidente..." - Eu acho que ele também era amigo do presidente, mas não tenho certeza - "...foram a um churrasco com ele lá em cima, onde ele gostava de fazer, em Petrópolis, e mostraram que era preciso que ele tivesse cuidado com a invasão do Delfim, e tudo o mais. Foi feita uma sugestão para que se fizesse um conselho de assessoramento ao presidente, em matéria econômica-financeira. Ele achou boa a idéia. Fez-se uma minuta, mas nunca saiu." É Brasil, não é? E por quê? Você diz: Bom,

mas então alguém é o culpado. Fulano é culpado. Figueiredo é culpado. Ninguém é culpado de nada! É que não existe uma cultura nacional, política e administrativa estratificada que faça com que as coisas perdurem, modificando -se, adaptando-se. Você, de repente, muda tudo. Não sabe porquê nem quando.

E.R. — ...O senhor concorda com a...

J.D. — Veja, no Tribunal de Contas: Eu fui encarregado pelo governo de ir à Brasília para conversar com o ministro Lira, a quem eu conhecia de contatos no tempo do governo Dutra. O pessoal do Planejamento articulou e marcou nove horas da noite. A cena foi muito curiosa. Brasília, naquela época, era uma família, um negócio pequenino. Eu cheguei à casa do ministro, ele estava à vontade, parece que a família dele estava no Rio. A primeira coisa que ele fez foi pegar um negócio lá e colocar água para o ambiente ficar mais respirável. [riso] Muito seco, não é? Eu conversei com o ministro e mostrei a ele: "Ministro, está aí. O controle do Tribunal de Contas. Registro prévio, em contrato. Vamos falar em contrato, que é uma coisa importante. Vou dar um exemplo ao senhor da Petrobrás, que é uma empresa que hoje, praticamente, é multinacional. Que contrato ela faz? Ela vai comprar petróleo. Os contratos são padronizados no mundo inteiro. Você pode incluir uma cláusula, um adendo, uma coisa assim. Ela está negociando para ver se é o Irã que está vendendo mais barato ou a alternativa que dá. Se é o Iraque..." Agora, por exemplo, o preço do petróleo caiu porque acabou a guerra no golfo Pérsico. O Irã vai precisar recompor sua economia, vai soltar petróleo por aí. Baixa o preço. Já está a nove dólares. Estava a 15, 16, há pouco tempo. Mas o preço da gasolina aqui dentro

não baixa. Eu continuei: "Então, a Petrobrás vai assinar esse contrato. Ela vai assinar... ou vai construir uma refinaria. Ela tem os padrões técnicos. Chama empresas estrangeiras tecnicamente qualificadas, que toda empresa chama, e ela chama também. Tem o seu projeto e tal. Muito bem. Isso envolve política do governo, política internacional, técnicas de refinaria, de processamento em refinarias, de produtos, estudo de mercado e tudo isso. Pega aquilo tudo, e vai reter a decisão para mandar ao Tribunal de Contas? O que é que o Tribunal de Contas entende disso? Nada! Age com bom senso. São pessoas de bom senso. Vai criar uma assessoria lá para isso? Nunca vai dar assessoria. Um deles pode entender de petróleo, em geral, mas não entende de refinaria, nem de preço de petróleo, nem de mercado de petróleo. Isso é uma coisa, ministro, como preço de petróleo, que se decide pelo telefone. Pelo telefone! Telefona! Telefonou lá de Londres dizendo: olha, tem um preço aqui melhor, não-sei-o-quê e tal. Está fechado. É só mandar carta depois confirmando. O que é que tem o Tribunal de Contas com isso?"

E.R. — E sobre essas questões, por exemplo, a questão do Tribunal de Contas, ou questões da reforma administrativa de que o senhor participou, o senhor conversava muito com o ministro em questão, com...

J.D. — Sim. A reforma administrativa foi com uma comissão de civis e militares. Ela produziu um projeto razoável...

E.R. — Essas idéias estavam sendo...

J.D. — A minha idéia era: planejamento, orçamento, programa, administração financeira, auditoria. Não saio dessa. Eu propus, no início do governo, quando a comissão de refor

ma administrativa se reuniu - era presidida pelo Roberto Campos - eu vi que havia ângulo do Carlos Medeiros. Carlos Medeiros é um camarada prático. Você dava as idéias, ele redigia uma lei. Redigia uma constituição.

C.G. - O senhor poderia nomear esses membros?

J.D. - Eu tenho a lista deles. Eram quatro militares, representantes dos três ministérios militares e do Estado Maior das Forças Armadas, e um de cada ministério. Todos os ministérios representados.

C.G. - E havia muita divergência.

J.D. - Não. Todo o ministério representado, não. Eram pessoas representadas. O Simões Lopes fazia parte, o Hélió Beltrão, o Amaral Freire, porque entendia de Tribunal de Contas e foi convocado por isso. Foi o Amaral Peixoto que indicou. A secretaria executiva, que era comandada por mim, tinha contato com os representantes dos ministérios. Então, eu tinha contato com todos os chefes de gabinete.

E.R. - Quem escolhia? O critério de escolha dessas pessoas e...

J.D. - Foi do governo. Ao Castelo, o Castelo aprovou uma lista.

E.R. - Feita por?...

J.D. - Ele e o Roberto Campos. Mas foi o Castelo quem aprovou a lista.

E.R. - A lista tinha sido elaborada por?...

J.D. - No caso dos ministérios militares, indicados pelo ministro militar. E pelo chefe do Estado Maior das Forças Armadas. Não havia nada de ministro de Forças Armadas, não.

C.G. - Quem eram esses militares? O senhor se lembra?

J.D. — Coronéis, comandantes. O pessoal que lidava com essa parte administrativa.

E.R. — No caso civil, eram indicados...

J.D. — Os nomes foram indicados lá. Eu, o Santana que era do Planejamento, fazia parte, o Amaral Freire, que foi requisitado para trabalhar no Planejamento, o Simões Lopes; o diretor geral do DASP, que na época era o Arantes. De memória não lembro mais. Acho que eram 11 membros.

E.R. — Foram indicados... área ministerial de cada um?

J.D. — Não. Foi o governo que escolheu.

C.G. — E os representantes nos ministérios, com quem a sua secretaria lidava, eram do governo também?

J.D. — Não.

C.G. — Eram da presidência? Não.

J.D. — Aí, era eu que mexia. Roberto Campos me deu liberdade para mexer com quem eu quisesse. Eu mexia por ele, eu ia aos ministérios, eu não deixava eles virem comigo, eu ia lá conversar com eles. [riso] Eu conversava com eles, e eles vinham conversar comigo. Mas eu ia lá. Meu método era sempre o de ir lá.

C.G. — Então, o senhor passava por cima desses representantes. Fazia a administração informal.

J.D. — Sempre informal.

C.G. — Os representantes dos ministérios não...

J.D. — Eles tinham articulação para dar sugestões, tudo isso.

C.G. — Mas era com eles que o senhor lidava diretamente? Ou o senhor passava por cima?

J.D. — Eu lidava com eles e com outras pessoas. Na auditoria, por exemplo, eu conversei com vários ex-contadores gerais da República. Fui ao atual da Fazenda, um senhor, parece que o nome dele era Brandão. Conversei muito. Funcionário capaz, mas em matéria de auditoria ele estava por fora. Era novidade no Brasil. Isso é que dá pena, não é? Você monta esse mecanismo, e quando vê...

O Delfim chegou no ministério do Planejamento, sucedendo o Simonsen, e mudou todo mundo. Isso entra na cabeça de alguém? Depois de todo o governo do Castelo e outros ministros, não será... Reduziu esse instituto...

C.G. — O Ipea.

J.D. — No final. O Ipea.

E.R. — Dr. Nazaré, nessas negociações que o senhor está narrando e na elaboração dessas leis, o senhor acha que havia mais técnicos, e menos políticos? Quero dizer, menos a interferência do clientelismo, populismo e mais a tendência de se conseguir o estabelecimento de fórmulas capazes...

J.D. — Sim. Acho que havia um clima geral de que era preciso reformar, e criar instrumentos para administrar, de que a administração estava muito centralizada.

E.R. — Mas os políticos estavam mais marginalizados desse processo, estavam desmoralizados?

J.D. — Não estavam, porque a idéia, no princípio da reforma administrativa...

Mas como eu ia dizendo, quando eu ouvi as primeiras conversas, eu fui pedir uma reunião com Roberto Campos. Estavam presentes o Santana e o Nascimento Silva, que era consultor jurídico do ministério, e eu disse: "Esta comis-

são não vai funcionar muito bem. Ela vai produzir, mas não vai funcionar muito bem, por mais que a gente se esforce, porque teve umas divergências, um é mais veloz, outro é menos veloz, o Hélió Beltrão gosta muito de diretrizes, o Carlos Medeiros quer ver logo a coisa posta preto no branco, na lei. E há um meio termo nisso. É preciso fazer com que todo mundo dê seu depoimento etc. Eu, então, proponho o seguinte." - E eu acho que eu estava certo - "Eu proponho que se faça uma lei, e mando para o Congresso agora, definindo que a administração vai obedecer a um planejamento, a um orçamento-programa, a uma administração financeira e a uma auditoria. E que isso será instalado pouco a pouco etc." Acharam que... "todo mundo está de acordo com isso, que se o governo, um governo reformista, quer fazer, por que é que nós não vamos antecipar? É melhor fazer de uma vez." Acontece, que por várias circunstâncias, ficou para o final do governo. Entregaram a reforma administrativa ao Costa e Silva. Enterraram a reforma administrativa.

E.R. - Mas por quê ficou para o final?

J.D. - Circunstâncias de governo. O primeiro projeto da comissão...

C.G. - Pois é. Mas em seguida ao PAEG, a Comestra foi logo instalada, não é isso?

J.D. - Sim, logo.

C.G. - Foi dada prioridade a essa reforma.

J.D. - Ela se reuniu e chegou a um projeto. Quando ela chegou ao primeiro projeto, eu entrei em divergência com o Hélió Beltrão. Por quê? Porque eu pensei que o Hélió Beltrão, que eu conheço de muitos anos - já trabalhamos juntos em várias coisas - como era do setor privado, trouxesse

um depoimento válido nesse particular aqui: auditoria, administração financeira, essas coisas. E ele não trouxe. Ele queria que a lei fosse de diretrizes. Então, existem aqueles princípios da lei que foram encaixados lá por ele, com dois ou três retoques.

[FINAL DA FITA 7-A]

J.D. — ...e que ficasse só naquilo. No fundo era isso. Não era nada não vai reformar coisa nenhuma. E eu divergi fundamentalmente dele. Depois, eu quis me afastar. Eu aprecio muito o Roberto Campos, e acho que quem está num governo ou numa administração desse tipo, não cria caso. A pessoa sai. Eu sou desse tipo. E saí. Então disse: "O negócio está assim, é preciso reordenar novamente essa coisa." E o Campos designou o Melo Flores, que era membro da comissão - Fundação Getúlio Vargas - para fazer essa coordenação. O Flores mexeu aqui, acolá, e produziu um projeto. Mas o Hélio Beltrão resolveu tomar conta da bola, porque o Costa e Silva vem aí, o governo já estava no fim, nos últimos seis meses, por aí. Tenho as datas de tudo isso.

Quando eu vi que o negócio ia desse modo, eu escrevi uma carta para o Roberto Campos, dizendo: "Eu estou assim, peço férias, mas acho que eu não vou voltar, por causa disso, tal coisa e tal." Carta de amigo. Tirei férias. Meti-me em Caxambu. Saiu então uma minuta, um tal projeto, boboca, que não traduzia a articulação que tinha havido com os ministérios. E criou uma perplexidade. Esse projeto foi ao governo, e o governo distribuiu cópias para os ministros. O pessoal do ministério recebeu aquilo e ninguém concordava.

E.R. — Porque não havia... Não era o projeto da...

J.D. — Mudaram! Mudaram a coisa! O pessoal que trabalhava comigo veio protestar: "Dr. Nazaré, vai deixar acontecer isso?" Uma moça, que datilografava esses projetos, chegou para o Roberto Campos e disse: "Ministro, o senhor vai encaminhar isto aqui? Isto não está de acordo, e tal." O Roberto Campos ficou meio assim... [riso] Ela passou um "são" no Roberto Campos! O fato é que o projeto foi distribuído. "Mixou."

Quando eu estava em Caxambu, o Santana que era o secretário-geral do ministério, me telefonou, dizendo: "Nazaré, vai haver uma comissão de salários aqui. Você tem que vir, e tal e coisa." Então, eu vim para a comissão de salários. Civis e militares. Aí, o Campos, com a habilidade dele, criou em vez da Comestra, a Asestra e tal, uma nova assessoria, e me disse: "Nazaré. Você vai pegar isso aí." E eu retomei o problema. A coisa toda voltou para trás.

E.R. — Mas essa ascendência do Beltrão deve-se a quê?

J.D. — O Beltrão é uma figura muito conceituada. Sempre foi, não é? Ele é um relações públicas de primeira qualidade. É um rapaz de muito valor. Apenas, ele não era uma pessoa com as concepções administrativas que hoje em dia se deve ter.

E.R. — Mas nesse momento ele conseguiu...

J.D. — Então, aconteceu o seguinte: nessa hora, o Costa e Silva já era candidato à presidência. E criaram a escola do Costa e Silva. Veloso, o Beltrão e outros para participarem, conversar com o presidente sobre o problema de... Enquanto isso o Castelo chamou o Roberto Campos e a mim. Eu já tinha lidado com o Castelo, no início. E quando ele fa-

lou na reforma administrativa, disse: "Dr. Nazaré vai me assessorar, juntamente com o general Geisel - que era o chefe do gabinete militar - e o Golbery vem aqui só para ouvir.

É o chefe do SNI.

E.R. - Está certo. Ele vai lá para ouvir. [riso]

J.D. - Hein?

E.R. - A função lá do Golbery.

J.D. - Sim. O Golbery falava pouco, como você sabe. Ele gostava muito de ouvir. E eu o conhecia mal. Nunca tive muita intimidade com ele, mas apreciava a sua inteligência. Um dia, o Castelo falou: "Eu vou chamar o senhor para conversar comigo sobre a reforma administrativa. Aqui, ou em Brasília. O senhor esteja sempre pronto." Eu tinha uma malinha pronta. Se era para Brasília, pegava um avião e ia para lá. Andava com duas pastas. Ganhei um elogio do Golbery, um dia. Eu chegava lá para um determinado assunto. Eu puxava da minha pasta. O Golbery um dia, não resistiu, e disse: "O senhor tem uma boa organização nessa pasta." [risos] Funcionava! Três milicos e eu, civil. Poxa! Tinha que fazer força! Dobrar meus esforços! [riso] Não coloquei isso naquele livro, mas está nas minhas memórias. No primeiro dia com o Castelo, eu cheguei, e disse: "Presidente, eu queria, se o presidente permite..." - A maneira de você não chamar excelência é repetir: presidente, ministro. Isso, a prática vai mostrando. Para você não falar excelência, você chama: presidente, ministro, diretor. Acaba com excelência, que é português, e não brasileiro - "Presidente, eu queria fazer uma observação, se o presidente permite..." Castelo era simpático e tal, mas era um inglês danado, ouviu? Tinha um sorriso irônico aqui.

Ele formalizou-se logo. Quer dizer, sentou-se o presidente da República. "Pois não." "Presidente, há problemas na administração que não chegam ao presidente. Divergências. Não chegam, e por uma razão muito simples. É que não devem chegar ao presidente. Mas é um embate natural, num debate de idéias etc. Eu tive um problema desses. Agora, que eu venho assessorar o presidente, eu tenho o dever - é do meu estilo - de expor isso ao presidente." Ele foi ficando mais sério. Eu disse: "Eu sou velho camarada do Hélio Beltrão, nós trabalhamos juntos etc."

E deixa estar, que numa reunião, a primeira que houve com o Castelo, eu levei uns gráficos. Já estava com idéia de planejamento, essa coisa. O Beltrão falou em diretrizes etc. O Castelo, no final, disse assim: É, de acordo com a filosofia do dr. Beltrão..." [riso] Ele já havia distinguido a filosofia da realização concreta, que é que ele tinha em vista.

E eu disse: "Então, eu tive divergências com o Hélio Beltrão. Ele veio do setor privado, eu pensei que ele trouxesse observações sobre assuntos que eu acho fundamentais, como são a administração financeira e isso..." Doutrinei também. Joguei para o Castelo. "De modo que eu não tenho condições de discutir mais reforma administrativa com o dr. Hélio Beltrão." Eu dizia lealmente ao presidente isso. Castelo formalizou-se ainda mais, e respondeu: "Dr. Nazaré. O senhor vem assessorar o presidente da República. O senhor vem falar com o presidente. O presidente convocará quem ele quiser. Inclusive o dr. Hélio Beltrão, se achar necessário. Mas ninguém vai discutir com o senhor. É com o presidente. O problema está afeto agora ao presidente da República." "Muito obrigado presidente." Ele não cha-

mou o Hélió. O... como era o nome daquele diretor que morreu, diretor executivo daqui? Um que foi presidente do IAPI.

C.G. — Dr. Plínio.

J.D. — Ele também fazia parte do grupo de assessores do Costa e Silva. Um dia eu vim aqui à Fundação e, conversando com ele — ele era muito meu camarada — ele disse: "Nazaré, por que é que o Castelo não chama o Hélió Beltrão?" "Não sei." "O Hélió está se mordendo lá porque o Castelo não o chama." Quando chegou a última edição, que era para ser distribuída ao ministro de Estado, — o Castelo telefonava, inclusive, retificando coisas, dando coordenadas etc. — ele me disse: "Eu vou entregar ao ministro de Estado ou ao deputado Paulo Sarazate, que era o conselheiro político dele. Ele sempre ouvia o Paulo Sarazate. Eu o conheci, dava-me muito bem com ele. E para o dr. Hélió Beltrão. Eu pensei: Bom, ele vai falar com o Hélió Beltrão. Então, não almocei, naquele dia, terminando o tal projeto que era a última edição, e levei. Quando eu subi ao palácio Laranjeiras — eu tinha acesso fácil lá — me avisaram: "O presidente está sozinho". Eu entreguei o exemplar. Quando eu descí, o Hélió Beltrão cruzou comigo, e pensei: vai receber o projeto. O Hélió saiu de lá, e me telefonou da Mesbla: "Nazaré, o presidente me deu o projeto. Que bom projeto! Eu quero conversar com você." "Pois não." "Que hora posso ir ao seu gabinete?" "Não, eu vou ao seu." Eu adoro ir ao gabinete dos outros, ouviu? Psicologicamente, funciono muito bem.

Fui à Mesbla. Chegando lá, o Hélió encheu de elogio o projeto. "Hélió, esse projeto é de todos! De todos nós. Não tem dono não! É de todos nós." Ele é dono da

bola, da enchente. Ele escreveu então uma carta ao Castelo elogiando o projeto. Fez apenas uma sugestão: que se aumentasse o número de ministros extraordinários. E falando no dr. Nazaré, e tal. Elogio. O boboca aqui, ocupado como estava com INPS e outras drogas, não tirou cópia, deixei lá na pasta do Planejamento, como eu deixava. Quando perguntei ao meu pessoal: "e aquela carta?" Surrupiam. A carta desapareceu. Essa é a história. Essas são as histórias informais.

E.R. — Dr. Nazaré, só uma última questãozinha, da minha parte, pelo menos. O senhor poderia dar alguns exemplos objetivos e tópicos sobre a sua divergência de orientação com o Beltrão? Sobre esse projeto?

J.D. — Olha, eu vou dar o final. Quando o Hélio Beltrão foi nomeado ministro do Planejamento do Costa e Silva, para cuidar, inclusive, de reforma administrativa, trabalhava comigo um rapaz, no INPS, a quem eu tinha dito o seguinte - eu ia lá para três meses, e quando eu entrei lá, conheci e gostei dele - "A assistência médica é a bola de neve da assistência social." Porque a assistência médica estava nos institutos. Tinha, junto ao ministro do Trabalho, um assessor que dava palpite sobre assistência médica. Então, a parte de medicina estava empurrada para baixo. Eu sabia, porque tinha tido contato com greve de médico, com dissídio no DASP, e toda essa conversa complicada. Então, um camarada lá pediu demissão, e eu consegui fazer uma secretaria de assistência médica. De acordo com o ministro, convidei o presidente da associação de médicos ou coisa que o valha, muito conceituado. Um senhor, já. Muito bom. E ele começou a reunir dados, informalmente. O tal negócio: informalmente, reunir dados para a gente ver

se fazia um grupo de trabalho, se desse tempo, ou deixar os dados para os outros. Não conseguimos fazer muita coisa, mas quando chegou no final, eu disse: "Hélio Beltrão é teu amigo de infância. Eu aprecio o Hélio, mas faço o perfil do homem público e do técnico. Você conhece as minhas histórias, já contei para ele etc. Agora, vou dar uma sugestão para ele. Uma. Você dá. Se ele quer fazer reforma administrativa, ele pega o INPS, que está em todo o Brasil, e que está procurando descentralizar, e faz um exemplo de descentralização para ser seguido."

E.R. — Um modelo.

J.D. — — Era só executar. Não fez nada! Pega. Tem um volume, um desperdício de dinheiro no IBGE. Assim... Eu vi, porque eu fui um dia ao IBGE, e perguntei: o que é isso aqui? Portaria delegando para assinar requisição de passagem para fulano e beltrano. Nossa Senhora! Isso não é reforma administrativa nem aqui nem no mundo. Quem assina é quem tem o dinheiro. Quem tem o orçamento, o recurso, é quem pratica esses atos. Porque dá responsabilidade, e vem com auditoria em cima do bicho. É uma nova configuração, que, infelizmente... Andou muito, a meu ver. Hoje se fala em auditoria a três por dois.

Sobre auditoria, quero dizer o seguinte. O homem que o Delfim levou - e parece que é competente - para a auditoria interna lá, no Planejamento, escreveu um artigo em Veja, que eu tenho, dizendo: em dois anos eu não pude implantar etc... Dois anos! Atestado da ineficiência do Delfim! Isso eu tenho. Delfim é uma das minhas "matrículas". Inflação e Delfim. [inaudível] São as três matrículas que eu tenho.

C.G. — Dr. Nazaré, nós já fizemos quase três horas de depoimento.

J.D. — Demora, é isso mesmo. Vocês desculpem eu ter divagado aqui um bocado. Mas é...

C.G. — Não. Como? Desculpamos não! Agradecemos! [riso]

J.D. — Eu pedi a você orientação, você disse: não, é para provocar perguntas e respostas.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

4ª Entrevista: 23.09.1988

C.G. — Dr. Nazaré, o senhor podia nos contar como foi o seu ingresso no Ministério do Planejamento, para trabalhar junto ao dr. Roberto Campos?

J.D. — Eu já trabalhara com Roberto Campos, de quem sempre fui um grande admirador, no Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico. Fui chefe do gabinete dele, onde ele era superintendente. Esse trabalho nos ligou ainda mais. No governo do Juscelino, meu nome estava sempre nas indicações para diretor geral do DASP. Todos os meus amigos, e amigos do Juscelino, me indicavam para lá. Mas eu acabei sendo convidado, inesperadamente, para a Petrobrás. O Campos achou que eu não podia deixar de aceitar. E eu, então, fui para a Petrobrás. Quando eu saí da Petrobrás, fui para a Light. Estava eu na Light, na época da Revolução de 1964, como assessor do presidente Galotti, quando o Roberto Campos foi nomeado ministro do Planejamento. Mandou me chamar e disse: "Preciso de você aqui, e tal, como chefe do gabinete, para você ficar aqui. Isto é um grupo de trabalho, mas todo mundo faz de tudo etc." Eu, não queria sair do setor

privado. Então, indiquei uma pessoa para ir colaborar com o Campos. Foi o Arantes. Ele foi lá, fez umas observações etc. e eu comecei a fugir do Roberto Campos. Não aparecia, não me mexia, ficava quietinho. [riso] Um dia, ele me telefonou, quase na hora do almoço, e disse o seguinte: "Eu já falei com o Galotti, e ele desliga você da Light." Desligar da Light, naturalmente, era me emprestar lá.

E.R. — Usa o termo certo, na Light, desligar.

J.D. — "Então, você vem colaborar? Você vem aqui colaborar ou não vem?" Era difícil para mim, que estava agregado no serviço público, deixar de cumprir um dever, não é? Eu disse: "Me apresento amanhã." Fui ao Galotti.

C.G. — Um dever mais forte por causa da...

J.D. — Mais forte. Eu sempre fui para o interesse público, entendeu? O negócio é esse. Eu não sabia qual era o salário, não sabia se ia ganhar menos, mais. Não sabia nada disso.

C.G. — E 1964 entusiasmou o senhor. E o novo governo revolucionário com projetos de reforma entusiasmou o senhor, para essa aceitação?

J.D. — Ah, sim. Então fui ao Galotti, e ele disse: "Nazaré, eu licencio você daqui." "Não senhor. Não posso ter vínculo algum. Vou ficar completamente sem vínculo. Peço demissão." Pedi demissão, e fui para lá.

O ministro da Educação, naquela época, era meu amigo pessoal. Ele era do Paraná, já morreu. O nome falha. E ele, quando a minha requisição passou por lá, chamou o chefe do gabinete, que era meu amigo, e disse: "Como é que você deixa o Nazaré passar por aqui e não vem colaborar comigo?" E lá fui eu para o Planejamento, como chefe do gabi

nete. Pouco depois, o Campos me chamou e disse: "O governo quer fazer uma reforma administrativa, quer estudar isso? Você me dá umas notas sobre isso?" Eu então fiz umas notas. Devem estar aqui, está tudo organizado. Uma nota intitulada "Algumas medidas consideradas essenciais à eficácia de uma reforma administrativa."

E.R. — Ele tinha dado algum tipo de informação para que o senhor elaborasse essas notas, ou seria em aberto?

J.D. — Não. Ele pediu sugestões, porque o Roberto Campos achava que eu era quem entendia de administração. E eu, em economia, não me metia, não é? Dava minhas fisingadas, mas não me metia.

C.G. — Em que mês, mais ou menos, foi isso?

J.D. — Foi em 19 de agosto de 1964.

C.G. — Nesse momento, então, o PAEG já estava elaborado?

J.D. — Não, estava em elaboração. Estava tudo em elaboração.

E.R. — Quer dizer que o PAEG e a reforma, do ponto de vista do depart começaram mais ou menos juntos.

J.D. — Com o Roberto Campos, no ministério do Planejamento. Com aquela lista de reformas que eu disse a vocês que o Castelo trazia. Trazia na memória e como projeto dele, de governo.

C.G. — Na verdade, a reforma administrativa não está alinhada no PAEG.

J.D. — Não.

C.G. — Ela não está citada.

J.D. — Não.

E.R. — Como é que o senhor relaciona, em termos de objetivos, de sujeito, de problemática, o PAEG à reforma administrativa? Como é que essas coisas...

J.D. — Veja, quando se chegou na parte de definir, por exemplo, ministério do Planejamento, houve intercâmbio. O próprio Roberto Campos era o coordenador disso, mas o Veloso, inclusive, estava. Eu me lembro que o Veloso me procurava para dizer: "Não pode deixar de dizer "desenvolvimento auto-sustentado." Esse "auto-sustentado" deu no que deu, não é? Por falta de gestão, falta de capacidade gerencial de governo. Essa é que é a verdade. Mesmo dentro do governo autoritário, como o de Costa e Silva.

E.R. — O PAEG seriam as linhas...

J.D. — O PAEG era o programa econômico do governo. Estava ainda na linha daquela história de que o desenvolvimento do Brasil tem que ser econômico, antes do desenvolvimento social, antes do distributivismo, tem que haver um bolo crescendo, você também tem que ir distribuindo, porque senão fica o quê? Fica aquilo em que nós estamos agora. Há trinta milhões de crianças abandonadas ou subnutridas, e o Brasil milagreiro do Delfim.

C.G. — E o PAEG, declaradamente, se inscreve nesse tipo de...

J.D. — Sim.

C.G. — Essa posição era clara dentro do governo?

J.D. — Ah, não tenha dúvida! O PAEG foi sendo elaborado por um grupo de economistas. Depois, o Veloso foi o coordenador junto ao Roberto Campos. O embrião do Ipea, que foi criado naquela época.

E.R. — O PAEG tinha, então, mais esse tipo, a filosofia da...

J.D. — A finalidade do PAEG era restabelecer o crescimento do Brasil.

C.G. — Pois é. Mas, ao mesmo tempo, ele é um plano de estabilização.

J.D. — Sim. O "auto-sustentado" vem através disso.

C.G. — O que é uma coisa meio contraditória. Um plano de estabilização que propõe crescimento.

J.D. — Sim, porque você estava com crescimento negativo. Quando se chegou em 1964, estava negativo. Menos alguma coisa. Sei lá. Menos zero vírgula, não-sei-o-quê. Então, você precisava voltar a fazer o Brasil crescer, ordenadamente, quer dizer, criar empregos. E todo mundo tinha a noção clara de que você precisava voltar a criar empregos.

C.G. — E qual era a prioridade? Sanear, eliminar a inflação ou crescer?

J.D. — A prioridade era eliminar a inflação.

C.G. — E aí, o PAEG é realmente um plano de estabilização?

J.D. — Como condição para crescer. Foi o que foi feito. E teve sucesso. Porque você saiu de 90% de inflação, em 1963. No princípio de 1964, acenava-se com uma de 120% no primeiro trimestre daria 120% e o que você deixou ao governo Costa e Silva, em 1967? Em torno de 60% de inflação, se não me falha a memória. E poderia ter deixado — na minha opinião, não sou economista — 40%, 45%, se não fosse o problema de jogar recursos na economia agrícola, para facilitar a ação do novo governo. Se vocês observarem o crescimento da economia, vocês verão o seguinte: O último ano do

governo do Castelo foi um ano de preparação para o próximo governo. O que mostra mais uma vez um dos méritos extraordinários do Castelo. Ele podia entrar como herói, não é? Mas não, ele se preocupou com o novo governo. E o novo governo, com o Delfim, entrou no desenvolvimentismo. Essa é que é a verdade. Por que entrou? Porque na hora em que houve uma busca de recursos no setor privado, através de impostos, aumento de impostos, aumento disso, daquilo, desse aperto salarial, era preciso fazer a abertura em 1968, porque com a retomada da economia que houve, ela passou a ser positiva já em 1964, 1965, não sei se 3% mas, enfim... 1966, 1967, é evidente que agora ia haver este retorno, inclusive de pletora de recursos para o governo. O que foi que fizeram? Pegaram essa pletora de recursos, e jogaram em desenvolvimento. Concentrado aonde? - Isso é uma análise que nenhum economista fez até hoje, ao que eu saiba - em São Paulo. Era muito mais cômodo, como Delfim dizia - e se não dizia ostensivamente, dizia não ostensivamente - você pegar empresas que já estão instaladas. E, por um custo muito menor do que montar uma nova empresa, expandir aquelas empresas. Ora, as empresas instaladas estavam em São Paulo. O bolo estava em São Paulo. Então, o resto do Brasil ficou dando adeusinho para a vovozinha.

C.G. - O que é, na verdade, o milagre do Delfim. O senhor tem razão. Ele usa uma capacidade que já está instalada, basicamente. E uma estrutura já instalada, para que ela se expanda.

J.D. - Então, você vê, São Paulo estourou, e está lá com os problemas sociais.

C.G. - Essa intenção de preparar a economia para o crescimento é geralmente atribuída como postura retórica ao dr.

Roberto Campos. Diz-se que é uma pressão vinda diretamente da presidência, mas que não é uma defesa dele. Ele tem uma clara paternidade é no lado de estabilização das medidas, e não no lado de crescimento econômico, conduzido.

J.D. — Não. O Roberto é coerente até hoje. Até hoje ele é. Se você perguntar qual é o... ele diz assim: vamos dar um aperto na inflação para poder proporcionar o crescimento. Até hoje. A linguagem dele é a mesma. Não mudou. Ele tem a visão de emprego, de que você melhora a economia criando empregos. Isso todos nós temos. Agora, como? Você tem que reduzir custos, você tem que administrar os investimentos de uma maneira inteligente e coordenada para poder ter resultados. Para chegar ao tal "auto-sustentado", que é o ideal.

Mas nessa ocasião, quando eu apresentei essas idéias, não se esqueçam de que havia o projeto do Amaral Peixoto. Paradoxalmente, o governo anterior, graças ao patriótico empenho do ministro extraordinário Amaral Peixoto, encaminhou ao Congresso um projeto de reforma administrativa. Tinha 662 artigos! Parece até a Constituição atual.

P.R. — O dr. Amaral Peixoto, que estava elaborando o projeto da reforma administrativa...

J.D. — Ele vai aparecer aqui.

E.R. — ...isso era no período Goulart...

J.D. — Sim. Ele foi Ministro Extraordinário para a reforma administrativa. Apresentou um projeto.

E.R. — Exatamente. Quer dizer, o...

J.D. — Com um estudo muito bom, inclusive.

E.R. — Nós sabemos que a pedra-de-toque, do período presidencial do João Goulart, as preocupações básicas ao do presidente Goulart naquele momento, eram as reformas de base.

J.D. — Sim. Foi o slogan jogado à população para embair a população. A expressão "reforma de base" não é original. Quem lançou "reforma de base" foi o Ademar de Barros. E você encontrará em exposições do DASP, na época do Arízio Viana, quando falou-se em reforma administrativa, foram até projetos, eu acho, para o Congresso, em que se fala em reforma de base. Eu me lembro de que eu escrevi alguma coisa sobre reforma de base. Usando o slogan do Ademar de Barros.

E.R. — Essas reformas, que seriam as tais reformas de base...

J.D. — As que o Castelo fez.

E.R. — ...e que estavam na preocupação, como o senhor está dizendo, no slogan, no discurso do governo...

J.D. — Estavam no sentimento de todos, de todo mundo.

E.R. — ...Goulart, e, paralelamente a essas reformas de base, que ele estava tentando implementar ou não, existia o Amaral Peixoto, que era ministro extraordinário para a reforma administrativa, elaborando um projeto de reforma administrativa...

J.D. — Foi chamado pelo Jango Goulart para fazer um projeto de reforma administrativa. Criou uma comissão, com participação dos ministérios. Um trabalho muito bom. Um relatório amplo, muito bom também.

E.R. — Posteriormente...

J.D. — Mas nessa fase do Jango Goulart, não esqueça, o

"literatismo" - está certo? Fazer literatura - O "literatismo" é do Celso Furtado. O Celso Furtado tem uma formação original administrativa. Não sei se vocês sabem disso. Ele foi funcionário do DASP, e tem, inclusive, trabalhos sobre administração. Ele foi chamado pelo Jango para fazer o plano trienal. Eu o vi na televisão, está nas minhas notinhas... Eu via esses políticos na televisão, tomava notinha e marcava a data. Perguntaram a ele: "Ministro, como é isso?... Ele disse: "O presidente me chamou, e disse que estava num túnel escuro. Que era preciso um plano, um programa de governo para poder sair do túnel. Para ver a luz. "Então, seu plano é para ver a luz." "É. A idéia é essa." Eu pensei: não vai ver luz nenhuma com esse plano. No dia 1º de janeiro, se não me falha a memória, o Plano Trienal foi publicado na íntegra, nos jornais. Eu tenho esse recorte em casa. Ele previa - vejam só, ele tinha feito isso, provavelmente, em final de outubro - ele tinha previsto uma inflação de 35% ao ano! Vejam só, que planejamento! E a inflação, no fim do governo Goulart, no fim daquele ano foi... [riso] Quando o plano dele foi divulgado, ele...

C.G. - Mas o plano não chegou a ser implementado, não é?

J.D. - Exatamente. O Goulart não queria fazer nada disso. Querem a minha interpretação política?

P.R. - Sim, sem dúvida!

J.D. - A meu ver, o Goulart, que era um ótimo fazendeiro, formidável, simpático fazendeiro, entrou nessa história de reforma de base aguda... comício lá...

E.R. - O do dia 13.

J.D. - Dia 13, e depois aquele dos sargentos, que foi

pior - a derrubada dele foi ali - com receio de uma pessoa. Chamava-se Leonel Brizola. Que fez o Grupo dos Onze. Há amigos meus que estiveram no Grupo dos Onze. Iam fazer uma revolução no Brasil, não-sei-o-quê mais, e coisa e tal, baseados nesse palrear do Brizola, que não mudou desde aquela época até hoje. E então, o Brizola queria ser ministro da Fazenda, não se esqueçam disso. O Goulart então foi buscar um conservador - Carvalho Pinto, que não durou - mas foi buscar um conservador. Depois caiu. Aí, o Goulart, a meu ver, sentiu-se pressionado, e entrou na reforma de base, entrou na demagogia firme.

E.R. - O que eu gostaria de perguntar ao senhor é o seguinte: Havia essas reformas de base, que eram, como o senhor está dizendo, para não perder a vanguarda do processo político que estava em curso...

J.D. - Político, exatamente. E agitação...

[FINAL DA FITA 7-B]

E.R. - Estava ainda em curso...

J.D. - Em agitação.

E.R. - Para não perder para o Brizola, como o senhor está dizendo, e, paralelamente, existia o dr. Amaral Peixoto e o ministro Tancredo Neves que estavam fazendo um projeto de reforma administrativa.

J.D. - E Amaral Peixoto, presidente do PSD, não esqueça disso. O único partido, desde que eu me entendo, que existiu aqui.

E.R. - Depois houve o movimento político revolucionário de 1964, uma ruptura nesse processo todo...

J.D. — Como Castelo foi escolhido.

E.R. — Não, a pergunta que eu quero fazer é a seguinte: começou-se a elaborar todos esses planos, o PAEG, o plano de reforma administrativa, os decretos-lei etc. O senhor está dizendo que houve contatos com o Amaral Peixoto e o projeto dele era muito bom. Eu gostaria de perguntar ao senhor duas coisas. Em primeiro, quais eram as continuidades e rupturas que houve entre o Decreto-Lei 200 e o plano que estava sendo elaborado pelo ministro Amaral Peixoto? Qual foi a modificação do sentimento e a modificação de tônica? E a segunda questão seria a seguinte: o senhor acha que o governo Goulart tinha algum tipo de identidade com essa reforma administrativa, ou ele estava mais preocupado com as reformas de base...

J.D. — Não, quem tinha era o Amaral Peixoto que era um político de qualidade, como provou ser, e um administrador também de qualidade. Então ele escolheu o Amaral Peixoto por esses títulos: era senador e presidente do PSD. Amaral Peixoto fez o projeto, coordenou com o ministério e mandou para lá. Nessas notas que eu fiz, na data que eu mencionei, eu coloquei assim\*: "O projeto traduz um grande e inestimado esforço construtivo, consubstanciado" - aqui foi um plano de ironia - "nos 622 artigos da lei minutada. Pela sua natureza e complexidade é provável que venha a requerer tramitação demorada no Congresso Nacional" - estou dentro da realidade, repare - "e, ainda que viável acelerar-se a fase de tramitação legislativa, impõe-se indagar: primeiro, quais os resultados que objetivamente se quer alcançar?"

---

\* Dr. Nazaré passa a ler suas notas.

Diante da situação em que se encontra a administração federal, não será imperativo cogitar de medidas capazes de armar o governo para uma ação de profundidade que proporcione o benefício e assegure a continuidade das futuras administrações?" Eu já estava olhando para adiante. "Nas condições atuais da vida administrativa brasileira será possível confiar nos efeitos de uma reforma ampla, sem cuidar previamente dos instrumentos e ferramentas?" - eu não conhecia o pensamento do Castelo - "fundamentais de ação administrativa? Dispõe a administração federal de quadros capazes, suficientes e coordenados para traduzir os princípios da reforma em resultados concretos de produtividade e rendimento? A análise realista mostra que não, impor a concentração do governo, de medidas de implantação. O DASP teve a sua equipe especializada em organização desfeita, sua equipe de orçamento reduzida a proporção irrisória. Não se cuidou de prepará-lo para apoiar a execução da reforma e além disso tem à sua frente uma massa de problemas de pessoal que absorverão sua atenção e a capacidade de trabalho em largo tempo." Não esqueçam de que o DASP fez uma readaptação que eu tinha posto na Lei de Classificação de Cargos, e o DASP conspurcou. O DASP fez a readaptação internamente, num jogo familiar terrível. Dentro da reforma administrativa, eu propus na comissão de reforma que a nós fizéssemos um decreto-lei, criando uma comissão cessando aquilo tudo. Foi à votação, e eu fui derrotado. Entendeu, como o bom-mocismo...

E.R. - A presença do DASP era muito grande...

J.N. - Nessa época era nula. "Os ministérios também encontram-se despreparados" - eu falava de cadeira. - "Há setores a requerer urgente imediatas medidas de reorganização, co-

mo no caso do Ministério das Minas e Energia." Por quê eu falava em Ministério de Minas e Energia? Porque eu vinha da Light e eu via que não havia organização nenhuma, estava nascendo.

C.G. — O senhor diz que a presença do DASP era nula, mas a atribuição da elaboração de orçamento ainda era dele.

J.N. — Ainda era dele. Só foi mudada depois. O Castelo foi mudando.

C.G. — Sim. Mas a elaboração de orçamento da República dá poderes enormes ao órgão.

J.N. — Passou para o Roberto Campos logo que foi criado o Ministério...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

"O projeto de reforma administrativa", do Amaral Peixoto, "parece constituir roupagem de luxo para um organismo extremamente débil e notoriamente desprovido de condições para dela fazer o devido uso... Em suma, entre a desorganização do passado e a meta futura, há que construir-se uma ponte: a etapa preliminar da reforma administrativa. O que é preciso fazer?" Tem aqui: objetivo, moldura, concentração de recursos. Pressupostos essenciais. E então eu entrava: programação governamental, orçamento-programa, programação do desembolso. Isso já estava na cabeça e o governo estava trabalhando nesse sentido, não se esqueçam, eu já expliquei a vocês. Depois eu dizia mais. "É preciso criar um corpo administrativo de assessoramento da administração superior" - até hoje não foi criado - "Instituição da Inspeção administrativa". Foi criada, como eu mostrei a vocês, o Delfim desfez tudo.

C.G. — Esse corpo de assessoramento da administração superior...

J.D. — Eu quero um tempo de vocês para trazer também... o Tribunal de Contas... Corpo de assessoramento. Encontrei um dossiê que eu surrubei do Ministério do Planejamento, com pareceres inglês, francês e norte-americano.

C.G. — Esse corpo de assessoramento teria que função? De in formação, de deliberação...

J.D. — Como assessorar Ministro de Estado.

E.R. — Os conselhos estavam nascendo nesse primeiro momento?

J.D. — Não. Os conselhos foram reduzidos ao mínimo para que depois a prática administrativa dissesse que conselhos haveria. Eu mesmo fui chamado ao Ministério das Comunicações, depois da reforma - eu já estava fora do governo - por um general que estava lá. Ele me conhecia, e me chamou para me dizer: "O senhor acha que um conselho que nós queremos criar assim, assim..." Eu dei umas sugestões a ele.

C.G. — Por quê se reduziram os conselhos?

J.N. — Função coordenadora, deve ser.

C.G. — Porque então o Ministério do Planejamento, que era o ministério coordenador, eliminava a necessidade dos conselhos.

J.D. — Não. É porque não se queria registrar na lei os con selhos. Senão criava-se órgão, e órgão. Deixasse que os conselhos pudessem ser criados ou desfeitos conforme o Legislativo achasse ou o próprio Executivo.

C.G. — Mas não havia uma intenção de redução desses conselhos?

J.D. — Um conselho essencial, eu até acho que foi sugerido,

era um Conselho de Política Salarial para o Setor Público e Relações com a Administração Indireta. Mas não para interferir, como está interferindo agora. Cada um dá um palpite, você viu a desorganização que é? Não! Tem que se prever o que vai acontecer, e baixar diretrizes. Depois que quase acontece a greve, eles se reúnem para dizer coisas... Um mal-estar terrível...

Então, eu ponho aqui: "criação de corpo de... Instituição da inspeção administrativa, inclusive auditoria, e desenvolvimento de um programa de aperfeiçoamento de pessoal senior." Isso foi a minha nota de 19 de agosto.

C.G. — Nesse momento o senhor estava como...

J.D. — Eu estava como chefe de gabinete do Campos, que me pediu sugestões para a reforma administrativa, porque o presidente queria fazer alguma coisa. Ele deve ter conversado com o presidente, eu não sei.

E.R. — Quando ele fez esse pedido, qual era o seu sentimento? O que o senhor achava? Era mais em crítica ao modelo passado? Independentemente das notas objetivas, para onde o senhor queria caminhar?

J.D. — Eu tinha a sedução pelo sistema inglês e pelo sistema que eu tinha visto começar na França com a Escola Nacional de Administração. Não é essa escola de administração que eles estão fazendo. Qualquer dia, se eu tirar a sorte grande, eu vou à Brasília só para ver como é, e dizer que aquilo deve ser uma "bobageira". Porque como ministro, político como tem aquele, empregador, mentiroso, que diz que tem 500 mil funcionários, dois meses depois diz que são 300 mil, depois diz que é só redistribuir! [risos] Isso não é ministro. E que na hora 'H' ele diz:

"O governo resolveu isso, URP e não-sei-o-quê...". Ele não diz nada. Ele quer é fazer a sua "média" política e emprega os parentes e outras pessoas por aí! Não tem moral para fazer coisa alguma!

E.R. — O modelo francês é um modelo de Estado mais forte, de alto funcionalismo, quase um Estado dentro do Estado. E o modelo inglês é...

J.D. — Não. Esse é o modelo napoleônico, mas não o modelo francês mais recente.

E.R. — Mas continua com essa...

J.D. — Eu tenho um livrinho sobre isso, que eu trouxe da França. O exílio francês, durante a guerra, na Inglaterra, aquele regime do De Gaulle, levou várias das melhores cabeças francesas pensantes. O nível de cultura francesa é muito alto, já era muito alto, sempre foi. E eles viram no exílio a França sofredora. Então eles viram o que era preciso fazer. O que saiu daí? Número um é aquele grupo De charbon et d'acier, - do carvão e do aço - que foi o primeiro passo para o quê? Para essa comunidade européia. Em segundo: viram que a administração francesa, que várias vezes quis se reorganizar, não o conseguiu. Então vieram com a idéia de criar uma Escola Nacional de Administração, e criaram. Na França, há um respeito muito grande pelas grandes escolas: a Politécnica, a de Professores, a de Filosofia etc.

E.R. — A ENA...

J.D. — Criaram a Escola de Administração. Qual foi o resultado dessa Escola de Administração? Giscard D'Estaing foi aluno de lá.

E.R. — Todos esses presidentes passaram por essas escolas.

J.D. — O Rocard, que agora é primeiro-ministro, é de lá. Não é para formar funcionários, é para formar estadistas, ou pessoas capazes de assessorar estadistas. Num regime parlamentar então, isso é fundamental. Quando François Mitterand foi eleito presidente, um governo socialista, ele teve que chamar até comunistas para conquistar o poder. Quatro. Depois, eles saíram, e ficou um socialismo moderno, mais puro, e não marxista. A primeira coisa que ele fez, foi despachar o ministro do Exterior, que foi da Escola de Administração, para ir ao Reagan e dizer: "Não é assim como você está pensando, não. Os comunistas estão no poder, mas estão ajudando etc." Eu recortei do Time essa explicação. Então, é a formação desses que eu chamo de corpo de assessoramento. Eu vou trazer para vocês as idéias. Um dossiê que eu tenho sobre isso. Posso ir adiante?

E.R. — Vamos lá.

J.D. — No dia 18 de setembro de 1964, baseado naquelas notas, o projeto de reforma administrativa do Amaral Peixoto - vamos chamar de Projeto Amaral Peixoto - estava no Congresso. O relator era o Capanema\*, e no Senado seria o Amaral Peixoto. Acontece que eu trabalhei com os dois, eu conhecia os dois. O PSD foi um elemento fundamental para a primeira fase da revolução. Não esqueçam que o Castelo foi escolhido com o apoio do PSD, e inclusive do Juscelino.

C.G. — Mas a revolução é vista como finalmente a UDN no poder.

J.N. — Não! A UDN só atrapalhou, como sempre! Embora te-

---

\* O relator na Câmara dos Deputados.

nha figuras admiráveis: o Bilac Pinto e outros, que eu acho formidáveis. Então o Roberto Campos me disse: "Prepare um memorando, depois traz aqui para a gente rever, porque vamos ter uma conversa com o Amaral Peixoto e o Gustavo Capanema." Então, eu preparei.\* "Confidencial. Memorando. De: Roberto Campos" - tudo informal. Repare na papela da, como era informal. Não havia processo - "Para: Deputado Ernâni do Amaral Peixoto, Deputado Gustavo Capanema." - Os dois eram deputados - "Assunto: Considerações sobre a Reforma Administrativa." Amaral Peixoto era presidente da Comissão que ia estudar a reforma administrativa e o Capanema era o relator.

C.G. - O acesso, então, era informal inteiramente.

J.D. - Absolutamente.

C.G. - Por que isso, dr. Nazaré? Por que era mais rápido, mais eficiente?

J.D. - Muito mais! Era o tal contato informal, administração informal.

C.G. - Não era por dificuldades políticas de tornar clara essa negociação?

J.D. - Não! Isso aí chegava, e ia lá presidente de banco, para almoçar no ministério e para falar coisas. Ouvi uma vez Roberto Campos - numa reunião que houve, não em almoço, mas sobre café e não-sei-o-quê mais - e ele pediu a um rapaz que estava lá, que eu conheci quando era rapazinho, quando eu nadava.

"Fulano, você quer esperar um pouco?" Ele saiu. "Não, fica aí também. Você me ensina esse negócio de café, sob esse ângulo assim que eu não entendi bem." O rapaz deu uma aula sobre café para ele! Um sujeito inteligente, da-

---

\* Dr. Nazaré lê suas notas.

va! Técnico de idéias gerais meu filho. Isso, para quem administra, é fundamental! Você vai entender de energia nuclear? [risos] Agora, você não vai entender que se construa um submarino com energia nuclear, e aí diz: "ah, mas não vai ter ogiva." Essa ninguém entende. Você entende? [risos] Eu não entendo! Eu construía casas populares!

Então o assunto era considerações sobre a reforma administrativa. E aqui vem\*: "...do exame da providência [inaudível] a tomada de posição da Presidência da República em relação ao assunto, que facilite a tomada. Conveniência de simplificar o projeto da lei orgânica." Então adotou-se o tema de simplificar o projeto da lei orgânica, os 666 artigos. "Conveniência de melhorar os instrumentos institucionais."

C.G. — Como é que o dr. Amaral defendia tantos artigos na lei dele?

J.D. — Porque ele coordenou um projeto. Talvez as pessoas que influenciaram ali gostassem de esgotar...

C.G. — Ele via a necessidade desse esgotamento de temas que o seu projeto importava?

J.D. — O projeto tinha também muitos artigos que tratavam de assuntos que depois nós eliminamos: ordem material, sei lá. "Constituição de um grupo de trabalho para ordenar os estudos. Orientação quanto ao Tribunal de Contas." Já encaxeiei o Tribunal de Contas aqui.

E.R. — Uma das fontes da reforma em que o senhor estava trabalhando, foi essa reforma do Amaral Peixoto.

---

\* Dr. Nazaré volta a ler notas.

J.D. — Sim. "Considere-se que não é possível obter rendimento e produtividade na administração... Programação governamental, orçamento-programa." Isso já era pensamento do governo. E programação de desembolso. Eu já tinha fala do nisso numa reunião que houve de várias pessoas e convidados também. Estava o Lira, que foi ministro do Tribunal de Contas - João Lira - estavam lá uns professores, foi o Lamy quem me convidou. E eu fiz uma palestra mais ou menos nessa linha, e perguntava o seguinte: "Onde estão os cirurgões para operar essa reforma? Onde está o corpo de assessoramento governamental?" Eu toquei fogo! E aqui vem: "Isso requer que o governo fixe a sua posição quanto a alguns tópicos controversos tais como: sistema de planejamento, sistema de orçamento, outros instrumentos, normas financeiras, administração de pessoal, administração de material" - porque tinha projeto de material para eliminar - "sistema estatístico", - reforma do IBGE que foi feita - "sistema de controle de autarquias e sociedades de economia mista. Levando em conta..." Aqui eu entrava com a criação do corpo administrativo que eu já li anteriormente, inspeção administrativa, desenvolvimento e não-sei-o-quê mais. Isso foi feito, houve a conversa com o Amaral Peixoto. Depois o Roberto Campos combinou um segundo encontro com o Amaral Peixoto e o Capanema.

E.R. — Quer dizer que existia um interesse realmente técnico nesse contato com o Amaral Peixoto e o Capanema.

J.D. — Articulação política, porque o projeto iria para o Congresso. Essa era a previsão.

E.R. — Qual era a tônica? Era o apoio político ou realmente apresentar as sugestões técnicas da reforma administrativa?

J.D. — Entrosamento. Aproveitar o que houvesse do projeto Amaral Peixoto, mas ajustando a esse pensamento do governo.

E.R. — E com isso conseguir o apoio político também?

J.D. — Seria votado pelo Congresso. O Amaral Peixoto disse para mim o seguinte: "Quando for para o Congresso, você faz o seguinte. O Capanema é relator, mas você vai trabalhar lá na comissão." Eu ia assessorá-lo. Da mesma maneira informal, sem aviso, sem exposição de motivos, nada disso.

C.G. — E nesse momento, não estava no horizonte que a reforma administrativa passasse por uma medida de governo?

J.N. — Não.

C.G. — O Ato Institucional não comportava isso e...

J.N. — Projeto de lei. Como foi feito na reforma agrária, que foi projeto de lei aprovado lá.

C.G. — Mas não havia já dentro do governo uma clara postura pela defesa de medidas reformistas passando ao largo do Congresso?

J.D. — Não.

E.R. — O Congresso era ainda uma peça fundamental.

J.N. — Sim. O PSD estava inteiramente entrosado com o governo. Você vê por aí: o Amaral Peixoto chegar, e dizer que vai lá ajudar o Capanema para tocar aquilo para a frente.

C.G. — Mas não havia insatisfação no Ministério do Planejamento com essa presença forte do Congresso?

J.N. — Não. O Campos tinha contato com todo mundo, qualquer partido. Campos é um camarada aberto.

C.G. — E o PSD assegurava geralmente...

J.N. — No caso da reforma agrária, que eu relatei para vocês, é claro.

O Campos foi chamado pelo presidente, e não conversei com eles. Eu é que conversei com eles. Aí eu coloquei: "Fixando-se em princípio uma orientação sobre os seguintes tópicos: Orçamento - estão de acordo - Grupo de Trabalho: criar um grupo de trabalho." Em seguimento, o deputado Amaral Peixoto e Gustavo Capanema reuniram-se no dia 21 de setembro com o sr. José Nazaré Dias para exame complementar. Há conveniência de que se centralize na comissão mista constituída no Congresso o exame de todos os projetos referentes à reforma administrativa." O Amaral Peixoto, na comissão mista, já queria dar, com a sua sabedoria política e a sua experiência administrativa, tudo o que valha para lá. E aí levava também o assessoramento do Ministério do Planejamento.

Z.R. — Quer dizer que nesse projeto de reforma administrativa do Amaral Peixoto não existia o sentimento populista e reformista do Goulart.

J.D. — Não, havia uma visão administrativa para adiante.

E.R. — Quer dizer que o senhor acha que existe uma ligação maior entre essa reforma do Amaral Peixoto e os princípios administrativos do governo pós-1964 do que propriamente com o João Goulart.

J.D. — Acredito.

E.R. — O Amaral estava mais ligado com o sentimento administrativo pós-1964 do que com o sentimento administrativo de antes de 1964.

J.D. — Não tenha dúvidas. Há um deputado chamado Herbert Levy, revolucionário de 1964. Tartufo, na minha opinião. [risos] Eu fiz um planejamento quando eu estava como chefe de gabinete ou coisa que o valha, e todo dia ele fazia discurso, parecia que era contra. Ele estava fazendo o cartaz dele. Então eu peguei um jovem advogado como meu assessor, e ele tinha, entre suas várias incumbências, a de transformar tudo o que o Herbert Levy dizia, em ficha, ficha, ficha. Então de tudo o que ele sabia, fazíamos um relato para o ministro. Porque ele estava sempre bombardeando. Na hora da reforma agrária não foram discutir lá, como eu já expliquei a vocês. Saíram da arena. [risos]

Um dia, o dr. Bulhões viajou. Foi a uma missão no exterior. O Roberto Campos foi designado para substituí-lo no Ministério da Fazenda, sem prejuízo do Planejamento.

C.G. — Quem ficou respondendo pela Fazenda foi o Campos?

J.D. — Foi o Roberto Campos. Eu subi ao gabinete e vi um assessor do Campos, que estava ao telefone falando para São Paulo, combinando um programa de televisão para o Roberto Campos debater com o Herbert Levy. Eu disse: "Negativo. Cancela. Eu vou falar com o ministro." Cancelou. O Herbert Levy fez uma carta, não sei se ao Campos ou ao próprio presidente, dizendo que queria debater os problemas com cinco ministros de estado. Cinco, não deixava por menos! [risos] Mas eu tinha todas as fichas dele, os programas dele, e não deu em nada. Acabou a história aqui. Próximo ponto.

C.G. — Eu queria lhe fazer uma pergunta sobre esses poderes do Campos. Ele na verdade chega a substituir o Bulhões

como o senhor está contando, o que não é o procedimento usual. Geralmente é o secretário geral quem assume.

J.D. — Sim.

E.R. — Por quanto tempo ele se afastou do ministério?

J.D. — Dez dias, quinze dias, por aí.

C.G. — Mas isso é sinal dos poderes que o Roberto Campos tinha dentro...

J.D. — Sinal do entrosamento que havia. O presidente não despachava nada sem o Campos e o Bulhões ao lado dele.

C.G. — Mas o Campos era, nesse momento, acusado na imprensa, de exercer poderes de primeiro-ministro. Como é que isso era visto dentro do governo? Os outros ministros reagiam?

J.D. — O dr. Bulhões minha filha, é um santo Bulhões. O Roberto Campos chama o Bulhões de santo Bulhões, sabia disso?

C.G. — Mas e os outros ministros?

J.D. — Não, vamos ver o Bulhões. O dr. Bulhões era o homem da torneira do dinheiro, e ele não soltava. Uma vez chegou lá um cidadão com um programa, negócio de IPASE, não-se-o-quê: "não temos muitos recursos..." Bulhões ouviu por 45 minutos tudo o que ele disse, pacientemente. "Então ministro, o senhor viu que o nosso caso é justo, necessário." "É meu filho, mas nós não temos dinheiro." Despediu. Não dava. Uma vez, para que ele soltasse um dinheiro em que o Planejamento estava interessado, com um outro ministério, fiz uma carta até meio dura do Campos para ele, e ele então soltou no mesmo dia.

C.G. — E o resto do ministério?

J.D. — Aí o governo criou a comissão de reforma administrativa, Decreto 54.501, 09 de outubro de 64.

C.G. — Nesse momento, o senhor ainda estava na comissão mista, que era a discussão no âmbito do Congresso. Mas o governo resolve tirar da?...

J.N. — Não, o governo não tirou. De acordo com entendimentos com o Amaral Peixoto, resolve criar um grupo de trabalho para fazer o estudo, para depois...

C.G. — Mas aí já não estava no âmbito do Congresso.

J.N. — Não. O Congresso está lá com a comissão dele parada.

Então criou a comissão.\* "É criada, sob a presidência do ministro extraordinário do Planejamento e Coordenação Econômica, Comissão Especial de Estudo da Reforma Administrativa." Nós chamamos de ASESTRA, e por aí foi. Nomeou membros da comissão: o Hélio Beltrão foi convidado por telegrama - nesse momento ele estava fora - para ser membro da comissão. Lembro que o Campos veio da presidência, trouxe o nome dele, telegrafou e ele aceitou. "Hélio Marcos Beltrão, Carlos Medeiros Silva, Luis Simões Lopes, Wagner Estelita Campos, coronel Antônio Jorge Corrêa, que era do Estado-Maior das Forças Armadas; capitão-de-fragata Reinaldo Gianini Coelho, tenente-coronel da Marinha; tenente-coronel Moacir Teixeira Coimbra, do Exército; tenente-coronel aviador Milton Tomé da Silva, da Aeronáutica; Jorge Oscar de Melo Flores, José Maria de Albuquerque Arantes, Vitor Amaral Freire e José de Nazaré Teixeira Dias, para constituir a comissão especial, e designado o último para secretário executivo." Para que o secretário executivo tenha força, é preciso que ele faça parte da comissão, senão ele

---

\* Dr. Nazaré lê novamente.

não tem força nenhuma. É o que ensinou o Partido Comunista. [risos]

C.G. — Quais eram as funções do secretário executivo?

J.D. — Participava dos debates da comissão, e preparava o material para ela. Não impingindo, mas preparava o material e lá discutiam.

Aí é que entra o Hélió Beltrão, efetivamente. Ele entrou atrasado, é dono da maré... Entrou em 20 de outubro de 1964. Ele apresentou sugestões que foram aceitas. Ele apresentou sugestões: filosofia básica, a tal filosofia, e princípios orientadores. Tudo muito bem, mas de instrumento, nada. Logo depois eu entrei em divergência com ele. O Roberto Campos, baseado nas sugestões do Hélió Beltrão, e naquelas que eu tinha apresentado, instalou a comissão com toda aquela história, dando ênfase à programação governamental, orçamento-programa, programação financeira. E vem a filosofia do Hélió Beltrão. A filosofia vem em segundo plano. [risos] Depois...

E.R. — Qual era a filosofia do Beltrão, para o senhor? [inaudível]

J.D. — O Beltrão chegou a apresentar um projeto, um pouco adiante. Foi onde eu "esquentei" mesmo os "bronzes". Porque a gente está procurando fazer o trabalho da seguinte maneira: uma secretaria executiva, com três ou quatro elementos, um homem especialista em administração, que era o Mesquita, o Abreu, que era advogado, e o Nelson, que era o homem em administração.

C.G. — A secretaria executiva era composta só por quatro pessoas.

J.D. — Não, havia mais. Tinha a Zuleide, que colaborava em

algumas coisas, sobretudo em matéria de redação, pois ela redige muito bem. E havia uma moça, oficial de administração, que chefiava uma turma de datilógrafos. Datilógrafa era fundamental ali. Eu dizia: "Quero hoje de noite aquilo." De noite estava lá. E a filosofia do Hélió. Ele apresentou, depois disso, um projeto. Tinha vinte ou 25 artigos só sobre diretrizes. Está aqui, está tudo escrito. Ia ficar na linha de Wishful thinking. Não tinha instrumento nenhum. Foi aí que eu me "esquentei" com ele. Tive uma discussão meio azeda. Ele é muito educado, mas a nossa discussão foi meio azeda. Eu esperava que ele trouxesse uma contribuição sobre a administração privada. Não trouxe nada!

E.R. — Mas as suas perspectivas como um homem tarimbado nesse aspecto de instrumentos, de ferramentas administrativas, não era uma concepção complementar à função do Hélió Beltrão, que era uma pessoa que estava pensando em linhas básicas, e coisas desse tipo?

J.D. — Mas as linhas básicas eram assim, quer ver? "Filosofia. A descentralização deverá operar-se em três planos: dentro dos quadros da administração federal, da administração federal para a órbita privada, da administração federal para os governos locais." Tudo isso perfeito, ninguém tem dúvida. "Delegação. Os recursos ao contrato significa... O recurso ao convênio significa..." Tudo muito bem. De tudo isso, inclusive, muitas coisas foram feitas nessa linha. Mas isso não é reforma administrativa! Isso é filosofia da reforma administrativa! É justificativa da reforma. Quando isso saiu dentro da lei, a Beatriz, aqui na Fundação, e outros, "me malharam" de todo o jeito. "Estão me 'malhando' por quê?" Eu fui "malhado"

aqui pela Fundação! "Como é que você põe isso aí na lei da reforma? Fui fortemente "malhado".

Ele apresentou então um projeto de vinte ou 25 artigos. Eu fiquei revoltado com aquilo. Ele era muito amigo do Nascimento Silva, que era consultor jurídico do Ministério do Planejamento, e eu disse ao Nascimento: "Eu vou guardar isso aqui, e vou publicar depois como matéria paga nos jornais." "Não faça isso, Nazaré!" Rasguei, não guardei.

C.G. — Essa filosofia do dr. Beltrão não estaria compatível com a decisão de anunciar a lei em cima de diretrizes, de esvaziá-la desse conteúdo excessivamente normativo que tem o projeto Amaral Peixoto?

[FINAL DA FITA 8-A]

J.D. — Digamos que a filosofia está válida. Mas inserir na lei? Ele queria a lei só com as diretrizes, e acabou. Bastava? Não tinha instrumento, não tinha nada, não havia definição de outras coisas. Bom, aqui o Roberto Campos instalando a Reforma Administrativa\*...

E.R. — Nesse sentido, é o contrário do projeto que está sendo elaborado pelo Amaral Peixoto, que é um projeto superdetalhado.

J.D. — Sim. Tanto que a primeira sugestão foi de "enxugar", e o Amaral Peixoto concordou. "Enxugar" o projeto.

E.R. — Independentemente dos conteúdos que foram modifica-

---

\* Dr. Nazaré mostra fotografia.

dos, o projeto que, na sua opinião, seria razoável, seria uma coisa intermediária.

J.D. — Foi o que saiu. A própria filosofia do Hélio, para mim não cheirava, nem coisa alguma. Mas em todo o caso, como eu disse a você, os homens de administração me deram terríveis bordoadas. Minhas costas são muito grandes para levar bordoadas.

O Roberto Campos instalou a comissão, e estabeleceu coordenadores dentro da comissão. O Carlos Medeiros era coordenador na parte de orientação jurídica e geral. O Hélio Beltrão, o Simões Lopes e o coronel Antônio Corrêa, todos entraram. O que entrou menos ostensivamente fui eu. Entrei só aqui: Presidência da República. O Hélio Beltrão está em quase todas. O Amaral, que era o "dono da coisa", fez normas financeiras. O Wagner Estelita nem chegou a participar, porque depois o Arantes o substituiu. Aqui,\* o calendário das reuniões do grupo de trabalho e de estudos. A comissão tem muitas reuniões. Isso já é depois, é o relatório. A última reunião foi no dia 16 de junho.

O que vem depois? Presenças. Hélio Beltrão, percentagem de comparecimento: 47,2%. Carlos Medeiros: 11,1%. Depois, afastou-se porque foi incluído em outras missões. Simões Lopes: 33%. Wagner Estelita: zero, porque ia sair, e o Arantes é que ia entrar. Agora os militares: 100%. Depois ele foi substituído, mas 100%. Outro militar: 60%. Mas também só foi três vezes, a duas ele faltou. Também foi substituído depois. Coronel [inaudível] : 75%. Comandante Mourão Sá: 100%. Este gostava muito de reforma ad-

---

\* Dr. Nazaré segue consultando seus documentos.

ministrativa. Reinaldo Zanini: 75%. Cavalcante: 84%. Coimbra: 91%. Quando esse Coimbra saiu do Ministério da Guerra, assinou até umas notas sobre não separar o Ministério do Trabalho e Previdência, porque era um negócio político do ministro na época. "Coimbra, você vai assinar conosco isso aqui para dar força." Ele assinou. Quando ele saiu, fiz uma carta, elogiando. Ele disse que ia guardar nos arquivos pessoais dele. É gozado esse negócio de relacionamento entre civil e militar... Tomé da Silva: 47%. Flores: 91%, esse, era, um dos mais assíduos. Arantes, 44 %, tinha obrigações demais. Amaral Freire: 80%. Nazaré: 94%, duas faltas.

C.G. — O mais ausente é o dr. Carlos Medeiros Silva.

J.D. — Sim, porque ele participou por pouco tempo, e depois foi também nomeado ministro da Justiça.

E.R. — O senhor é um dos mais presentes, juntamente com os militares, que eram assíduos.

J.D. — Eu era obrigado, porque era o secretário executivo.

E.R. — [inaudível]

J.D. — Faltei por doença, naturalmente, ou coisa qualquer. Mas o Flores foi muito assíduo: 91%. O Amaral Freire estava em tempo integral lá, só porque [inaudível] retardava de São Paulo e não ia: 80%. E aqui para não dizer que se está mentindo, o mapa detalhado de dias em que compareceu e não compareceu. Aqui houve o pedido aos ministros de estado para indicarem representantes.

C.G. — Em novembro.

J.D. — Em novembro de 1964. O Campos fez um aviso. Eu fui portador desse aviso.

C.G. — Eram os ministérios que indicavam os seus próprios representantes?

J.D. — Sim. A relação de representantes: Agricultura, tem aqui os nomes. Um representante e um substituto. Educação, era um educador. Fazenda...

C.G. — Quais eram os representantes da Fazenda?

J.D. — Era a comissão que funcionava lá, de organização da Fazenda, de reforma tributária etc. O Gérson e a Joaquina, Maria Joana de Almeida Fernandes. Ministério da Indústria e Comércio, Marcus Vinicius de Moraes, foi até ministro, depois.

C.G. — O Pratini.

J.N. — Sim. Armando Melo, que era substituto. Justiça, Oliveira Belo e Belizard Leite de Andrade. Minas e Energia, Amorim Matos, César Jordão Freire. Relações Exteriores, Azeredo da Silveira, que depois foi ministro. Saúde, o Ouro Preto estava lá de secretário geral, por isso ele deixou de ir à comissão. Trabalho, Carijó de Castro e Nunes Machado. Desses, vários colaboraram com a comissão Amaral Peixoto. Viação, Jaime Costa de Araújo. Jaime de Araújo era um engenheiro muito simpático, muito capaz. E eu reclamava sempre dele porque não vinha nada de colaboração do Juarez Távora sobre Correios e Telégrafos. "O ministro quer transformar em Ministério dos Transportes, e não cuida daquilo." Então, a pouquíssima colaboração que eu tive foi de um velho funcionário dos Correios que me indicaram, e ele foi lá, e me dava umas idéias. Vocês vão ver se eu trazer... Eu vou trazer da próxima vez. É um "catatau", mas eu vou trazer a última edição, a última minuta.

Sabe como nasceu Correios e Telégrafos? Empresa pública? Era o Departamento de Correios e Telégrafos e o Juarez não se interessou por aquilo. E eu falei ao presidente, ao Geisel, e ao Golbery: "Presidente, eu acho que Correios é um problema grave, mas não vem nenhuma sugestão, porque só estão pensando em Ministério dos Transportes." Eu falei e esse dr. Jaime confirmou. À última hora - e eu tenho esse papel, nesse dossiê da última minuta - o Geisel propôs que se incluísse um dispositivo transitório dizendo: "Fica o governo autorizado a organizar sob forma de empresa e tal..." Aí nasceu uma das melhores organizações que houve. Inclusive, a que fez seleção etc.

C.G. -- Foi o Geisel?

J.D. -- Ele que colocou a disposição transitória, e é o pai da criança.

E.R. -- Seguindo o modelo francês? Veio uma missão francesa para...

J.D. -- Não sei, não estou a par.

E.R. -- Dr. Nazaré, a função desses representantes dos ministérios era trazer sugestões...

J.D. -- Sugestões, etc. e manter contato.

E.R. -- Mas a função deles seria essa.

C.G. -- Trazer sugestões específicas dos seus ministérios.

J.D. -- Os ministérios militares estavam representados na comissão, de modo que eles colhiam lá dentro as suas observações. Uma vez eu coloquei na disposição transitória, numa das últimas minutas, eu coloquei: fica o governo autorizado a pensar na organização de um Ministério da Defesa. Saiu. Passou na discussão, e saiu. Quando a edição foi

distribuída, o comandante que estava como responsável telefonou para mim: Por favor, o senhor tira de lá..." Pediu para a gente tirar. Porque leram no Estado Maior e puxaram as orelhas dele.

E.R. — O processo seria então que essa comissão traria sugestões. Havia pressões políticas, um ministério mais forte que pressionava para um determinado sentido ou noutro?

J.D. — Não. Houve muita colaboração.

E.R. — Mas quem decidia, em última instância, era a comissão.

J.D. — Sim.

E.R. — Por votos?

J.D. — Quando havia dúvida, por votos.

E.R. — E cada um tinha a incumbência de organizar a reforma em um aspecto, ou todo mundo se metia em todas...

J.D. — Qualquer aspecto da reforma. Eu preparava papers. Para um problema que ia surgir adiante, eu preparava um paper. Sob coordenação. Há vários papéis.

C.G. — Dr. Nazaré, e essa presença militar dentro da comissão era...

J.D. — Muito ativa.

C.G. — E como era nesse momento a vinculação da reforma administrativa com a segurança nacional?

J.D. — Ela não surgiu aí não. Ela surgiu mais adiante na fase...

Durante a reforma administrativa, havia esse problema do Ministério da Defesa. Então houve uma sugestão — acho que foi do Arantes, que foi da Escola Superior de

Guerra - de se institucionalizar que o presidente é o comandante supremo das Forças Armadas. Constitucionalmente. Era, é, e continuará a ser. A pergunta então era a seguinte: mas qual é o assessoramento que ele tem? O Estado Maior das Forças Armadas. Então esse é o assessoramento que ele tem. Mas então institucionalizou-se - está na reforma, se não me falha - do lado do gabinete do Presidente, um órgão chamado Estado Maior... O Presidente como comandante, com o Estado Maior das Forças Armadas e os três ministros militares, para uma coordenação por aí. Que é o que ele faz. Formal ou informalmente, é como ele faz. Você não vê que de vez em quando há uma repercussão enorme nos jornais, parece que é uma novidade: "Presidente se reuniu com os militares tantas horas." Meu Deus! Faz quantas vezes quiser!

C.G. - Então os militares, dentro da comissão, estavam mais preocupados com o estatuto dos ministérios militares especificamente?

J.D. - Não. Eles estavam com a reforma administrativa, em geral.

C.G. - Por exemplo, na questão das empresas públicas. Eles têm uma participação muito...

J.D. - A lei ficou apenas na definição do que era empresa pública, sociedade de economia mista, só isso.

C.G. - Mas isso é uma novidade grande na...

J.D. - Já estava na comissão Amaral Peixoto. Apenas foi um pouco mais disciplinada.

C.G. - Eles não discutem, não se empenham nesse sentido? Não é uma questão...

J.D. — Não. Quando foi criada a Embratel, foi um coronel que eu acho que serviu com o Castelo na Itália. Castelo foi do Estado-Maior da força brasileira na Itália. Eu me lembro que no finalzinho, esse coronel me procurou, e depois fez ao presidente sugestões para reforçar ainda mais, dizendo que a Embratel, ou o órgão tal, funcionava como em presa privada etc. Veja como eles estavam realmente com a mentalidade de não misturar as duas coisas.

C.G. — E eles também discutiram a prevalência do princípio de planejamento?

J.D. — O militar raciocina em termos de planejamento. Você ouviu aquela nota que eu li aqui? Isso é da filosofia militar! Os civis aprenderam isso com os militares!

C.G. — E nessa comissão, eles estavam de acordo?

J.D. — Inteiramente de acordo, totalmente.

Em 8 de julho de 1965, o Roberto Campos fez uma carta ao ministro Milton Campos encaminhando uma emenda constitucional - estávamos no regime constitucional - para a reforma do Tribunal de Contas. Depois, não prevaleceu, não teve andamento. Eu fui levar pessoalmente, falei com o secretário geral do ministério, que era um advogado famoso, e ele era totalmente favorável. Mas acho que o Milton Campos estava se preparando para sair do governo, e não mexeu no negócio. Houve então na comissão de reforma divergências, que eu já relatei para vocês. Não vou entrar em detalhes, mas eu entrei em divergências, dentro da comissão.

E.R. — Seria mais...

J.D. — Pelo seguinte: A comissão apresentou um projeto,

que era chamado a terceira minuta. E o Hélió Beltrão, a meu ver - posso estar interpretando errado, não quero fazer juízo de valor - estava um pouco articulado numa área política com o governo do estado. O candidato ao governo era um candidato da linha lacerdista, que foi derrotado pelo... O Lacerda tinha feito uma porção de coisas por aí e tomou uma surra, sobretudo na zona popular. O efeito Getúlio ainda funcionava naquela época.

E.R. - Isso, para o governo do estado aqui?

J.D. - Negrão de Lima.

E.R. - Perdeu, com o Flexa Ribeiro.

J.D. - E o Lacerda, o Nascimento Silva, e o Beltrão, eram da linha do Flexa Ribeiro. Então o Beltrão começou a ficar ativo na reforma, a se infiltrar, e dar sugestões, e houve uma reunião aí, e tal... Eu disse: "Você faz o seguinte: você designa o Flores, que é membro da comissão, para articular essas aparentes divergências que não são fundamentais." Então ele fez um aviso para o Flores, designando-o para fazer essa coordenação final. Foi feita. No curso dessa coordenação, houve alguns encontros na casa do Roberto Campos, e eu achei que o Flores estava omisso. Cheguei para o Flores: "Olha, Flores, eu vim a essa reunião, já vi tudo o que o Hélió está querendo, eu conheço o Hélió de outras casas, e não vou participar mais daquilo. Vou estar com dor de cabeça, vou estar com enxaqueca, eu não venho mais aqui. Você que coordene isso." Uma vez, até o Roberto Campos chamou: "Nazaré, estamos aqui para tal e tal. Você não vem hoje?" "Eu não posso. Estou assim, assado." Não fui. Eu não queria me meter mais, queria dar o fora. O Flores apresentou então um relatório - A Ter

ceira Minuta Anotada, Dossiê com Sugestões, de Alberto Flores - ao Campos em 30 de junho de 1965.

C.G. - E no que é que essas sugestões...

J.D. - Foram incorporadas à minuta, mas houve mudanças a tal ponto, que o governo ia fazer... foi a chamada quarta minuta. Essa quarta minuta mexeu tanto na terceira minuta que tinha sido articulada com os ministérios, que eles, ao receberem, estranharam. E eu estava fora, de férias.

C.G. - Foi a quarta minuta elaborada pelo Flores.

J.D. - A quarta minuta, ainda o Flores articulando pontos de vista que apareceram como divergências na comissão. Não havia divergência, a divergência era do Hélio.

C.G. - Mas quando se examinam os documentos que vieram a público, principalmente através do seu livro...

J.D. - Eu digo muito discretamente.

C.G. - O que se pode perceber é uma continuidade muito grande das decisões básicas a orientarem o projeto.

J.D. - O fato é que a quarta minuta foi um choque. O presidente reuniu o ministério e distribuiu...

C.G. - Quais eram essas divergências básicas na quarta minuta?

J.D. - A quarta minuta eu esqueci. [risos] Ele distribuiu, eu vi pelos reflexos, porque depois o pessoal começou a me procurar: "Mas o que é isso? Que mudança foi essa? Eu não sabia de nada, isso e aquilo."

C.G. - A quarta minuta tendia à enunciação dos princípios filosóficos e deixava de lado...

J.D. - Não. Mantinha a outra parte também. Eu tinha uma

coleção dessas minutas e não sei onde é que anda. Todas essas minutas. Mas o fato é que estabeleceu uma desarticulação. Era um projeto articulado e passou a ser desarticulado.

C.G. — Quem é que reagiu dentro do ministério? Quem veio ao senhor se queixar?

J.D. — Vários representantes de ministérios, inclusive de ministérios militares, estranharam o projeto. Telefonaram, me procuraram.

C.G. — Estranharam com o senhor e certamente estranharam junto ao Campos também. Não sabe?

J.D. — Nem quis saber. Então eu fui para fora, tirei férias, quando houve o...

C.G. — Férias estratégicas?

J.N. — Férias estratégicas para sair. Deixei uma carta com o Campos, "a saúde e não sei o quê", que eu estava precisando voltar para o ministério, coisa e tal.

O Santana então me telefonou sobre aumento de vencimentos. O governo queria criar uma comissão, presidida pelo Roberto Campos, mas com um grupo militar e um grupo civil. O grupo militar, com o chefe do Estado Maior das Forças Armadas - acho que era o general Reinaldo - e o grupo civil, com o Santana. O Santana queria que eu estivesse lá. Ele é meu amigo há dezenas de anos, e eu não podia recusar. Interrompi as férias - eu estava em Caxambu - e vim para cá. Quando cheguei aqui...

Ah\*! Isso aqui é a representação que nós fizemos

---

\* Dr. Nazaré volta a ler seus documentos.

contra as readaptações, com minuta de decreto mandando modificar. Foi derrotada na comissão. Não andou. O governo tinha uma força danada, e quando chegava nessa hora, nem chegava ao governo. Eu não ia levantar sozinho o problema. Ia parecer que eu estava de marcação em alguém.

A reforma administrativa então parou. Eu já disse que numa das primeiras reuniões da comissão, eu pedi uma reunião especial com o Roberto Campos, o Nascimento Silva, que era o consultor jurídico, e com o Santana. Logo de manhã. Eu disse: "Essa comissão vai funcionar com muitas divergências. O Hélio pensa uma coisa, o Carlos Medeiros pensa outra, é um homem que quer logo chegar no final..."

C.G. — Mas o Medeiros queria mais precisão das medidas.

J.D. — Achava que o Hélio era muito lento, muito teórico. O Hélio Beltrão achava que o Carlos Medeiros queria logo fazer uma constituição. [risos] Esse tipo de divergência.

E.R. — Eram divergências mais formais do que propriamente sobre o conteúdo?

J.N. — Sim.

E.R. — Divergências sobre como encaminhar a reforma?

J.N. — Talvez, eu não sei. O fato é que havia. E eu disse: "Eu proponho que se faça uma lei daquilo que o governo está fazendo, mas que haja uma aprovação do Congresso." O governo tinha a maioria no Congresso com o PSD, com o Amaral Peixoto e essa turma toda lá. "Aprovando esses três instrumentos: programa, planejamento, orçamento-programa e programação financeira." Uma lei pequenina. Com isso já se cria o caminho para a reforma. A reforma pode levar outros vinte anos, mas já se tem os instrumentos para traba-

lhar. E depois você podia se concentrar na parte que eu chamo de preparo de pessoal." O Campos disse: "Estamos num governo reformista. O presidente quer fazer. Vamos perder essa oportunidade? Nunca mais se faz! Vai ficar 25 anos aí discutindo-se isso." Então eu fui vendido, mas dei essa sugestão.

A pessoa que foi entregar ao Roberto Campos a quarta minuta, era muito vivaz. Entregou e disse: "Ministro, o senhor tem coragem de entregar essa minuta?" Foi aquela moça, que era oficial administrativa do Ipase, não sei de onde ela era. Dona Cláudia, eu tinha esse nome. E ela disse: "Ministro, isso aqui vai estabelecer uma confusão!" Campos fechou a cara e não disse nada.

E.R. — E o Campos, estava tendendo para que lado?

J.D. — Não sei, porque eu nunca conversei com ele sobre isso. Não conversa, não. Cada qual é livre para fazer o que quiser. Ele era o ministro, que encaminhasse.

E.R. — E no final é uma fusão disso, ou prevaleceu...

J.D. — Não. Depois, prevaleceu a reabertura. Então ele me chamou e disse: "Olha, vamos continuar, o presidente quer continuar os estudos da reforma agora..."

C.G. — Porque o encerramento da Comestra estava apontando para um esvaziamento da reforma.

J.N. — A Comestra devia encerrar-se com a terceira minuta, com as divergências. Devia haver uma coordenação pelo Flores. Que coordenação ele fez, não sei. Cedeu para cá, para acolá, ficou uma quarta minuta...

C.G. — E a quinta minuta?

J.N. — É a definitiva. Então ele criou a Assessoria Es-

pecial de Estudos da Reforma Administrativa, e não houve mais comissão. Eu fui o assessor encarregado...

C.G. — Porque com a quarta minuta não ia caminhar? Parou mesmo?

J.N. — Parou, naturalmente.

C.G. — Parou por pressões internas do governo, por insatisfações...

J.N. — Não sei. Os ministérios não entenderam... Eu não sei, e nem quero saber.

C.G. — Por decisão do presidente, pessoalmente?

J.N. — Não sei. Se eu disser que sei, não sei. Virei a página, e não quero saber.

C.G. — O senhor se recusa a tomar conhecimento?

J.D. — Eu não tomei conhecimento. Realmente, a quarta minuta me parece uma droga, é a minha opinião pessoal. Outros acharam que deviam encaminhar...

C.G. — Então o senhor foi cuidar da política salarial?

J.D. — Não. Já cuidei, e já encaminhei no meio. Eu não trouxe aqui, mas existe o dossiê. Quando acabou a política salarial, o Campos chamou. Nem me falou sobre a carta de demissão e também não falei. Já tinha trabalhado, estava trabalhando lá novamente. Criou a Asestra.

C.G. — Mas a Asestra tem uma composição diferente da Comestra...

J.D. — A Asestra é a assessoria executiva.

C.G. — Ela traz a discussão para o âmbito interno do Planejamento, não é isso?

J.D. — Não. Ela trata da reforma administrativa e fica as-

essorando o ministro do Planejamento, e nessa hora, o presidente, já que tinha distribuído as minutas lá, chama o Campos e diz: "Ministro, vamos agora ver as últimas reformas": - que eu já contei para vocês - "reforma administrativa, e o dr. Nazaré vai me assessorar."

E.R. - Então a Asestra não tinha que entrar no mérito de nada. Ela simplesmente pegava a reforma...

J.D. - Era um órgão de assessoramento.

C.G. - E era composta por quem?

J.D. - A mesma composição anterior.

C.G. - Da Comestra?

J.D. - Não. A Comestra era uma comissão que tinha uma assessoria executiva...

C.G. - A Asestra é a sua secretaria executiva.

J.D. - É a minha assessoria.

E.R. - É a que permanece...

J.D. - Com o nome de Asestra - Assessoria de Estudos e Reforma Administrativa. Eu coloquei aqui: "Projeto nº 1. Estudos complementares dos três projetos elaborados pela Comestra, segundo determinações e instruções do governo." Repare como está aqui, nem me lembrava. "Estudos complementares dos três projetos elaborados pela Comestra". Eu não falo em quarta minuta, falo?

C.G. - Não!

J.D. - "Segundo as determinações e instruções do governo."

C.G. - Mas essa Asestra configura então uma decisão do governo de retirar esse projeto de uma decisão mais ampla. Essa discussão já estava...

J.D. — Já tinha sido discutido. Agora o presidente chamou o problema para o nível dele, como ele gostava de fazer em vários assuntos. Já não tinham apresentado lá? Ele não distribuiu aos ministérios?

E.R. — O que estava pronto, estava pronto. Agora, era uma mudança de nível?

J.D. — Não. A quarta minuta era a minuta de discussão no nível de ministros de Estado. O presidente chamou, e disse:\* "Agora eu vou chamar a mim, vou trabalhar com o dr. Nazaré, que vai me assessorar, com o general Geisel, e o Golbery vai ficar ouvindo."

C.G. — Então era o senhor, o general Geisel, e o Golbery?

J.D. — Exato. Essa assessoria estava funcionando. "Divulgação dos objetivos da reforma." São as sugestões que eu apresentei. Eu escrevi uma nota sobre o que é que eu fiz. Comecei a fazer palestras, o governo mandava fazer palestra, palestra...

E.R. — Para divulgar já o projeto?

J.D. — Para divulgar o projeto. E por aí eu fui.

C.G. — E essas palestras são feitas para quem? Para fora do governo, ou são palestras para o pessoal interno?

J.D. — Quando ele me pediu as sugestões, eu apresentei uma nota no dia... Aí é que se retoma a reforma administrativa. Com a quarta minuta, eu não sei como foi. Sei que ela foi levada a uma reunião do ministério, e o presidente distribuiu aos ministros para estudarem o assunto. No nível de ministros. Eu estava fora, e depois voltei.

---

\* Dr. Nazaré consulta uns papéis.

Reforma do funcionalismo... Já estava claro que a reforma ia ficar mais para o final, porque haveria reforma constitucional. Em 3 de novembro de 1965, eu apresentei ao Campos sugestões: "Apresento algumas considerações sobre a posição dos trabalhos de que fui incumbido e as sugestões que me ocorre formular para o atendimento das tarefas futuras."

E.R. — Modificação no projeto não poderia mais haver?

J.D. — O projeto estava em aberto.

E.R. — Estava em aberto ainda?

J.D. — Sim. No nível do presidente. "Denominação: Assessoria Especial... Asestra. Encargos principais - eu pus assim - Dar continuidade aos estudos de reforma administrativa." por enquanto está se falando em estudos de reforma.

C.G. — E o presidente expressou ao senhor alguma postura em relação a essas minutas?

J.D. — Nunca falou nada. Da primeira minuta ele não teve conhecimento. A quarta minuta, que é a infeliz, é que foi levada a ele.

C.G. — Só a quarta.

J.D. — Sim.

E.R. — Isso foi decidido por voto?

J.D. — Da Comissão? Não! O Flores foi encarregado pelo ministro do Planejamento de coordenar os pontos de vista um pouco divergentes que surgiram depois da terceira minuta.

C.G. — E a terceira por voto? Foi uma elaboração mais coletiva?

J.D. — A terceira representava o que tinha sido discutido na Comestra. Aí entrou o Beltrão.

C.G. — Mas se decidia por relatório, e não por votação.

J.D. — Por consenso, porque foi em reuniões da Comestra. Aí surgiu a tal articulação — que eu não sei que objetivos tinha, nem quero saber — de que resultou a divergência. Eu sugeri que fosse designada uma pessoa para coordenar, e não eu. Foi designado o Flores. O Flores articulou daqui para acolá. Eu não quis participar dos debates.

E.R. — O senhor acha que essas divergências não são fundamentalmente de conteúdo.

J.D. — Não acredito. Eu acho que estava na cabeça do Beltrão. Na minha interpretação, ainda era o negócio de orientação, de diretrizes, só isso. Os vinte artigos ainda estavam na cabeça dele. Pode ser que eu me engane, mas essa foi a minha impressão, no único contato que eu tive na casa do Roberto Campos.

E.R. — O que o senhor acha que todos esses estudos estavam trazendo de inovação em termos de administração pública nacional? Quais eram as contribuições, os acréscimos?

J.D. — O espírito do Castelo era um espírito reformista. O Roberto Campos disse outro dia na televisão — eu não vi o debate — nesse programa que o Velosinho\* está fazendo aí...

E.R. — O último trem para Paris.

J.D. — ...Eu não vi. Mas me contaram que ele disse, lembrando, que a revolução quando chegou, era contra a corrupção e subversão.

E.R. — Ela tinha um ideário negativo.

J.D. — O lado positivo era esse, reformista, do Castelo. A meu ver, na minha interpretação, o Castelo era um grande

---

\* O dr. Nazaré se refere ao ministro Reis Veloso.

democrata, dentro de um esquema asfixiante, autoritário. Essa era minha impressão. E disso resultou o Castelo não poder fazer o substituto.

C.G. — O senhor definiria da mesma forma o general Geisel? Ele estava afinado com essa posição?

J.D. — Na minha opinião, são duas personalidades completamente diferentes. Mas o Geisel estava inteiramente afinado com a reforma. Ele participou ativamente. Vocês vão ver, eu vou trazer o catatau.

E.R. — Nesse decreto...

J.N. — Deixa eu dizer... Então o Campos baixou a portaria 137, de 11 de novembro de 1965: "É criada a assessoria a Asestra, que terá as seguintes atribuições e responsabilidades..."

A Assessoria Especial de Estudos de Reforma Administrativa.

C.G. — Ela foi criada por ordem do Campos?

J.N. — Sim.

"Dar continuidade aos estudos de reforma administrativa, manter a articulação com os demais setores técnicos do ministério e demais do serviço público, interessados nos problemas de reforma administrativa." Ele me deu ampla responsabilidade. "Melhoria das condições de produtividade... Promover o estudo de projetos relacionados com a implantação de medidas de reforma administrativa. Manter entendimentos com entidades nacionais e estrangeiras que possam colaborar." Inclusive isso já tinha maior articulação. Assistências técnicas inglesas, americana e francesa. Nesses projetos, vocês verão a presença deles. "A Asestra será dirigida por um..."

[FINAL DA FITA 8-B]

J.D. - \* "A Asestra será dirigida por um assessor, e como uma das unidades técnicas do gabinete do ministro extraordinário" - o gabinete do ministro extraordinário compreendia essas assessorias -, "articular-se-á tecnicamente com o secretário geral do Planejamento e Coordenação Econômica, e administrativamente com o diretor administrativo." Administrar dinheiro não era comigo.

C.G. - Mas na verdade o senhor funcionava como assessoria da presidência, não é isso?

J.D. - Não, eu estava funcionando como assessoria do Roberto Campos. Então, ele designou, no dia 26 de novembro: "Designar o assessor José Nazaré Teixeira Dias para coordenar a Assessoria Especial de Estudo da Reforma Administrativa." Eu tenho a lista de projetos prioritários, mas acho que no momento não interessa.

C.G. - Interessa!

J.D. - Inclusive, na lista de projetos prioritários...

C.G. - Por que o senhor não enumera essa lista?

J.D. - "1 - Estudos complementares dos três projetos" - Repare que eu não falo em "quarto". A quarta minuta morreu, para mim. - "pela Comestra, segundo as determinações e instruções do governo." - Eu já sabia que era o Castelo quem ia coordenar essa parte. - "Divulgação dos objetivos da reforma administrativa para preparo de material básico." Preparava, e levava para essas palestras. Fui até à Federação das Indústrias de São Paulo, ao Clube de Engenharia, o diabo!

---

\* Dr. Nazaré lê seus documentos.

C.G. — Então, eram palestras para o público em geral.

J.D. — Sim. "Estudo de medidas visando a implantação da inspetoria de finanças em cada ministério, sob a coordenação central da Secretaria de Contabilidade e Auditoria do Ministério da Fazenda" — A linguagem mudou depois — "Estudo de regulamentação da Lei 4.320 de 1964 e das Normas de Administração Financeira." — É uma lei fundamental — "Estudo de medidas visando a implantação da secretaria de planejamento em cada ministério. Estudo de medidas visando a implantação de um centro de aperfeiçoamento que se dedique ao recrutamento, seleção e aperfeiçoamento do Corpo de Assessoramento da Administração Superior." — Eu fui derrotado, depois eu explico — "Estudo de medidas sobre a organização e funcionamento do escritório de implantação da reforma." — Devia haver, ao meu ver, um escritório de implantação da reforma — "Estudo de regulamento concernente à estrutura e funcionamento de cada ministério." — Para ajustar à reforma — "Estudo de medidas de melhoria das condições de produtividade administrativa" — Para não falar de [inaudível], produtividade — "de acordo com as prioridades estabelecidas pelo governo. Tribunal de Contas: Estudo de sugestões do presidente do Tribunal de Contas e de aspectos correlatos." — Foi o tal que nós matamos a sugestão dele — "Concorrências etc. Estudo de texto legal visando a simplificação e maior eficiência de concorrências." Foi um grupo de trabalho, que funcionou paralelamente, nessa parte, trouxe um trabalho que estava lá no DASP — não funcionava, porque os camaradas lá estavam dormindo — e reunindo pessoas do setor privado de São Paulo, da Federação das Indústrias, daqui e de acolá, elaborou um projeto que foi incorporado à Lei da Reforma Administrativa. É o que está dentro da lei. "1ª

reunião de administradores federais. Preparo da reunião." Foi preparada uma reunião de dois dias, onde houve a participação de vários administradores federais. De manhã, almoço, e de tarde... Foi interessante. E por aí vai, acho que é isso.

Este é o relatório do grupo de trabalho sobre licitação. Foi totalmente absorvido.

C.G. — Então o senhor tocava aí no Tribunal de Contas.

J.D. — Não. Licitação é concorrência.

C.G. — Mas fora do...

J.D. — Fora do Tribunal de Contas, foi paralelo. E foi incorporado à Lei de Reforma Administrativa. Depois, vinha: "Notas para o senhor ministro. Tribunal de Contas." Só para antecipar a você. Nota para o ministro, confidencial.

"No documento anexo, procurei fixar os pontos que o senhor ministro presidente do Tribunal de Contas deu especial relevo na entrevista com V. Excia. em Brasília" - foi com ele e com o Bulhões - "aduzindo comentários que facilitem o estudo e o assunto por V. Excia. O senhor ministro presidente do Tribunal de Contas deixou bem claro o seu ponto de vista no sentido de que: 1º) considera essencial que não se promova emenda à Constituição; 2º) considera conveniente que para a atualização da legislação atinente ao Tribunal de Contas se tome como ponto de partida o anteprojeto que apresentou, a título de sugestão, ao governo. Do ponto de vista das idéias defendidas pela Comestra, cumpre lembrar que se considera essencial que haja a emenda constitucional, que a nova lei orgânica do Tribunal de Contas, subsequente à emenda constitucional, restrinja-se à matéria relacionada com a organização e funcionamento do Tri-

bunal, deixando-se o mais para ser tratado em lei de reforma administrativa ou em diploma específico."

C.G. - A necessidade de ser emenda constitucional dificultava isso?

J.D. - Naquela época, que foi apresentado ao Milton Campos. "Que se vitalize no plano federal a Lei 4.320" - que era para os estados e municípios - "cujas disposições, associadas às normas financeiras da lei de reforma administrativa, vão ensejar baixar-se regulamentação ajustável ao propósito de modernização da administração federal." - Reparou como o Hélio Beltrão nas sugestões não tocou no Tribunal de Contas? É demais! - "que por força dessa orientação, se deixe fenecer por obsoletos os velhos códigos de contabilidade e o regulamento geral de contabilidade pública. Por tudo isso, parece que o governo terá de fixar, preliminarmente, a sua posição diante do problema. Se renovadora, como sugere a Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa, ou é da índole atual da administração do país. Se conservadora, como é da índole e da tradição inexorável do egrégio Tribunal de Contas. Uma das posições prevalecerá, e será por certo a de índole renovadora, cabendo à outra, a conservadora, acertar o passo com aquela. Não há no caso posição intermediária possível, dado que seria incompatível com o espírito de reforma que anima o atual governo. A adotá-la, seria preferível então deixar esta área de administração na condição em que se encontra, ainda que notoriamente insatisfatória." Aqui está a reunião dos administradores federais para divulgação da reforma. "27 e 28 de janeiro de 1986. Participaram: Ministério da Agricultura, várias pessoas..."

E.R. - Já fazia dois anos que essa história estava sendo...

J.D. — Revendo: Ministério Extraordinário de Coordenação de Organismos Regionais, várias pessoas. Ministério Extraordinário de Planejamento e Coordenação Econômica, várias pessoas. Ministério da Fazenda, e por aí vai. Aqui já é a lista dos que colaboraram mais ativamente...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

C.G. — São os representantes dos ministérios?

J.D. — Nessa reunião de administradores. Posso ler? "Agricultura: Ricardo [inaudível] Barreto Filho, Eudes Souza Leão, Raul da Silva, Jorge Nova da Costa, José Freire de Faria. Ministério Extraordinário de Coordenação de Organismos Regionais" - futuramente tornou-se Ministério do Interior - "Luís Carlos de Oliveira" - era chefe do gabinete - "José Medeiros Vieira, Luís Rafael Maia, Solón Soares da Silva Filho, Carlos Pedroso. Planejamento e Coordenação Econômica: Nazaré Teixeira Dias, Vitor Amaral Freire, Pacífico Espírito Santo Mesquita, José Galileu de Castro, Francisco de Campos Abreu Júnior e Nelson Teixeira. Fazenda: Werner Grau, Gerson Augusto da Silva, eram os membros daquela comissão de estudos do Ministério da Fazenda, Basílio Galvão, Luiz Evangelista Perrone, Iolanda Chiaregato, Ministério da Indústria e Comércio: Boaventura Farina, Benedito Fonseca Moreira, Luiz Fraga, Luís Marcelo de Azevedo, Marcus Vinicius Pratini de Moraes. Ministério da Justiça e Negócios Interiores: Paulo Gomes Fernandes Vieira, Geraldo Mariano de Menezes Autran, Ari Teixeira, Antônio Ferreira e Joaquim de Oliveira Belo. Ministério das Minas e Energia: Benedito Dutra, que era o chefe do gabinete do ministro, Galdino Mendes Filho, Emílio Carvalho Tavares de

Matos, Valdemar José de Carvalho, José Luís de Araújo Neto. Ministério das Relações Exteriores: Jorge Seixas Corrêa, Melilo Moreira de Melo, Gui de Castro Brandão, Ítalo Zappa - grande carreira feita lá dentro do ministério - e José Machado Faria. Ministério da Saúde: Achilles Coselli Júnior - que eu conhecia de muitos anos - Germano Sinval Faria, Nelson Luís de Araújo de Moraes, Osvaldo Costa e Henrique Bandeira de Melo. Ministério do Trabalho e Previdência Social: Roberto Danemann, Armando de Oliveira Assis, Péricles de Carvalho, Paulo Scopasso e Ivo Pinheiro. Viação e Obras Públicas: José Lafayette Silviano do Prado, Nilton Tornaghi - daqui da Fundação - Sidnei Campos Reskeet, Luís de Lima Cardoso, Érico Baumgarten. Ministério da Educação: Raimundo Muniz de Aragão - que foi reitor - Carlos Pasquale, Américo Lacombe, Anísio Chaves Fernandes, Antônio da Silva Figueiredo Neto. Ministério Extraordinário para Assuntos do Gabinete Civil: Luíz Navarro de Brito.

Convidados especiais: Departamento Administrativo do Serviço Público: Lúcio Luís de Souza Leite. Conselho Nacional de Pesquisas: Antônio Moreira Couceiro. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico: Alberto dos Santos Abade - foi diretor do banco, e parece que era Sudene: João Gonçalves de Sousa - que foi depois ministro do Interior - Solón Soares da Silva Filho. Plano de Valorização Econômica da Amazônia: Odete Malcher. Petróleo Brasileiro S/A: Joaquim Caetano Gentil Neto. Centrais Elétricas Brasileiras, Eletrobrás: Hélio Maurício Pacheco de Almeida. Companhia Siderúrgica Nacional: Herbert Michael Dadeter. Associação dos Servidores Cíveis do Brasil: Ivani Ribeiro.

Observadores. Confederação Nacional de Comércio: Aristides Largura. Confederação Nacional de Indústria: Fran

cisco de Moura Brandão Filho. Divisão de Administração da USAID: Eduardo Reese e Nêa Fonseca. Cooperação Técnica da Embaixada da França: Maurice Lacoste. Fundação Getúlio Vargas: não está indicado, não sei quem foi. Federação da Indústria de São Paulo, Clube de Engenharia e British Council.

C.G. - De fora tinha a USAID, o British Council e a França.

J.D. - Sim. As assistências técnicas chamadas: a americana, a inglesa e a francesa. Aqui está o papel que foi distribuído lá. "A Reforma Administrativa Federal. Antecedentes. A Comissão Especial. Declaração do ministro do Planejamento. Considera-se indispensável..." - todos os instrumentos aí. E vem a filosofia do Beltrão, que está aqui dentro - "Equacionamento dos problemas de reforma administrativa. Diretrizes gerais da reforma. Planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência, controle, racionalização e coordenação regional." - Está na lei não é? - "Pontos capitais da reforma. Programa Plurianual do governo." - Era o PAEG - "Orçamento-programa. Programação financeira de desembolso" - Virou mania minha, mas eu não saio dessa. - "Órgãos centrais" - Inspeção de finanças e tudo isso - "Assessoramento superior. Os órgãos centrais precisam ser tripulados por tripulação ajustada à missão que lhes incumbe. Centro de aperfeiçoamento. Administração de pessoal." E só.

E.R. - Esse dossiê está organizado!

J.D. - Foi o relatório que eu apresentei. Foi a turma que organizou para mim.

A comissão apresentou observações: "Pronunciamento dos representantes dos ministérios na reunião de admi-

nistradores federais." Os outros são observadores. "Os administradores federais reunidos em conferência no auditório do Ministério da Educação, resolveram: Agradecer a deferência do ministro, etc. Enaltecer não apenas as necessidades, mas a própria urgência da reforma geral dos serviços da administração federal. Reconhecer o acerto dos princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência, controle e coordenação regional, bem como as preocupações mais de ordem funcional que puramente estrutural, que inspiraram a elaboração desse trabalho. Sugerir que seja concedido o prazo de cinco dias para as representações apresentarem, por documentos escrito, a apreciação e as recomendações feitas pelos respectivos coordenadores." Todos eles assinaram.

E.R. — Dr. Nazaré, quais foram as estruturas que foram fortificadas na reforma administrativa, no Decreto-Lei 200? Quais foram os ministérios que foram prestigiados, e que tiveram mais força?

J.D. — O Planejamento, que se consolidou, e que para mim não é fundamental que seja ministério...

E.R. — O que foi esvaziado?

J.D. — ...O Ministério do Interior.

E.R. — Isso foi fortificado?

J.D. — Fortificado. Posso registrar um fato histórico?

O Cordeiro de Farias, que era uma grande figura, porque era um militar de enorme experiência, desde a Coluna Prestes, e que foi administrador, interventor no Rio Grande do Sul, sei lá onde.

E.R. — Governador de Pernambuco.

J.D. - Um político habilíssimo. Uma pena ter morrido. Acredito que seria um dos candidatos do Castelo, que seria o mais indicado para suceder o Castelo. Pela associação civil, porque no fundo, nessa época ele era um civil. O Roberto Campos tinha combinado com o representante do ministro, que era o chefe de gabinete, de fazer uma exposição ao ministro - levei esses gráficos, essas idéias fundamentais - com o Mesquita. O Roberto Campos me chamou e disse: "Você vai ao ministro, e vai fazer o seguinte: Vamos negociar com o ministro. Eu quero que o IBGE - que estava lá - passe para o Planejamento e eu passe para lá esse Banco Nacional de Habitação. Isso foi agregado aqui pelo governo porque não tinha outro lugar onde pendurar." Então eu fui ao ministro e ele me falou muito em descentralização. Ele me abriu um mapa - ele mandou fazer um levantamento - mostrando o que se gastava em matéria de saúde, por exemplo. Como havia recursos federais, estaduais, municipais em uma região, e como estava disperso e não havia coordenação. Então um hospital que se inaugurava num ponto, não tinha aparelhagem para certos exames especializados. O outro, não tinha as mesmas instalações e tinha aparelhagem. Outro, criava mais um hospital, ou mais uma coisa qualquer, e tinha só o edifício e mais nada. Isso aconteceu muito. Dou exemplos terríveis para vocês de coisas que eu vi. Ele tinha isso no levantamento que mandou fazer. Nós engrenamos então uma conversa gostosa. Eu expus a questão da reforma, ele ficou totalmente de acordo. Eu pedi para o Mesquita - que tinha ido comigo - sair, e disse: "Ministro, eu trouxe aqui uma missão do ministro Roberto Campos, a de trazer uma proposta para o senhor. O Banco de Habitação ficou ligado lá no Planejamento, pendurado, e o IBGE está aqui. No

entanto o Ministério do Planejamento tem que funcionar com estatísticas. É fundamental. Eu lhe proponho uma troca. Passe o IBGE para lá, e o plano de habitação aqui."

E.R. — O Habitação vai para...

J.D. — O Interior.

E.R. — E o IBGE ia para o Planejamento.

J.D. — Sim. A atitude dele foi essa: ele deu um sorriso significativo - eu gosto muito de olhar nos olhos das pessoas - recostou-se e disse: "O presidente quer mexer demais em encargos?" Era o candidato! Deu um sorriso assim... E concordou, é claro.

E.R. — O senhor está dizendo que as estruturas do sistema estatal que foram fortificados foram Planejamento e Interior. Tinha mais alguma?

J.D. — O Interior, que era de ministro extraordinário, foi então institucionalizado.

E.R. — Por quê?

J.D. — O governo queria concentrar essa atividade descentralizada dos estados e dos municípios através do Ministério do Interior.

E.R. — A importância disso era uma importância...

J.D. — Eu acho que era de importância administrativa, política, tudo conjugado. E todos estavam de acordo.

E.R. — Social também?

J.D. — Sim, e todos estavam de acordo.

E.R. — Quer dizer que o Ministério do Interior tinha uma função estratégica.

J.D. — Acho que sim. Está anulado, você sabe. Aquele mi-

nistro é um boboca, desculpe, mas é verdade. [risos] É um político aí não-sei-de-onde que foi nomeado. Não é nada, não tem vez nenhuma. Acontece um caso como esse da Prefeitura do Rio, essa enchente, e o ministro nem apareceu.

E.R. — O Ministério do Planejamento é efetivamente o ministério dessa área de estruturação da reforma, da administração. E o Ministério do Interior, seria estratégico no sentido de o Estado poder chegar à sociedade.

J.D. — Não chega só através dele, porque você tem Educação, tem Saúde etc. Mas é o ministério que chega através de recursos mais substanciais para os estados e municípios.

C.G. — Era para institucionalizar as relações com as outras instâncias da administração.

J.D. — Isso deve estar nas atribuições dele.

C.G. — Relações com estados e municípios.

J.D. — Ficou resolvido que não haveria nenhum anexo sobre estrutura de ministérios colocado aqui, o que foi uma boa medida. Ele pôs no setor... Ministério do Interior, está no setor econômico. Ele fortaleceu, olha aqui: "Desenvolvimento regional. Radicação de populações, ocupação do território, migrações internas. Territórios federais. Saneamento básico. Beneficiamento de áreas e obras de proteção contra as secas e inundações. Irrigação."

E.R. — Isso também é social.

J.D. — Social.

E.R. — Social e político.

J.D. — O Castelo quis ligar a parte econômica à social. Quando se definia o Ministério do Planejamento, dizia-se:

desenvolvimento econômico e social. Foi o General Geisel quem propôs que se invertesse isso nas últimas discussões da reforma. "Dá-se muita ênfase ao econômico. Vamos pôr social e econômico." Então mudou-se para social e econômico. [risos]

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

Ainda tem mais, do Ministério do Interior: "Assistência às populações atingidas pelas calamidades públicas. Assistência ao índio. Assistência aos municípios. Programa de habitação." A parte social está forte aqui. Há limitação na parte econômica.

C.G. — Na verdade não está nas atribuições previstas na lei, mas a relação com os estados e municípios deveria passar também.

J.D. — Aí depende, eles dão ênfase, naturalmente, ao município, mas vários desses programas entram com os estados. É preciso ter articulação.

E.R. — Essas duas estruturas teriam sido fortificadas, prestigiadas. E o que é que foi esvaziado, que era importante no período anterior, o que foi deixado mais de lado, secundarizado?

J.D. — Há uma parte de coordenação, da qual eu fiz uma batalha pessoal, pelo fato de eu ter trabalhado no Ministério da Educação e Saúde. Eu trabalhei no tempo do Ministério da Educação e Saúde, não no tempo do Ministério da Educação.

C.G. — Esse desmembramento dos ministérios enfraquece...

J.D. — Não. Há alguns lados, que se não chegou a fortale-

cer alguma coisa, deu-se ênfase à parte de coordenação. Essa parte de Política Nacional de Saúde, eu guardo como uma das minhas glórias. Eu a obtive, porque conhecia o Raimundo de Brito muito bem, e conhecia o Nascimento Silva melhor ainda. Dois ministros do Trabalho, mas que tinham também a Previdência, e a Saúde, que estava lá. Eu achava que era preciso encaixar alguma coisa nessa coordenação. Eu redigi um texto, e fui ao ministro da Saúde, conversei horas com ele, convencendo-o de que era preciso, de que estava havendo desperdício. Citei para ele os dados que o general tinha me mostrado no Ministério do Interior. Ele estava de acordo, era preciso coordenar. Fui ao Nascimento Silva, a mesma coisa. Afinal consegui, dos dois, uma aprovação do texto. Eles rubricaram no texto, tudo informalmente. Eu fui pessoalmente, levei o texto, eles mexeram lá, eu adaptei, e levei. Levei para o Castelo, no final da reforma: "Presidente: promovi esse tipo de coordenação assim, assim." Sabe o que ele me disse? "O senhor conseguiu?" [risos] Veja que mesmo num governo autoritário, você pode querer, e não consegue.

Aqui está escrito assim. "A formulação e coordenação da política nacional de saúde em âmbito nacional e regional caberá ao Ministério da Saúde" - Até agora ainda não conseguiram fazer isso, mas há progressos - "com o objetivo de melhor aproveitar recursos e meios disponíveis e de obter maior produtividade, visando proporcionar efetiva assistência médico-social à comunidade" - a comunidade está lá embaixo - "Promoverá o Ministério da Saúde a coordenação no âmbito regional das atividades de assistência médico-social. De modo a entrosar as desempenhadas por órgãos federais, estaduais, municipais, Distrito Fede-

ral, dos territórios e das entidades do setor privado. Na prestação de assistência médica dar-se-á a preferência à celebração de convênios com entidades públicas e privadas existentes na comunidade. A assistência médica da Previdência Social, prestada sob a jurisdição do ministro do Trabalho e Previdência Social, obedecerá, no âmbito nacional e regional, à Política Nacional de Saúde." Os dois ministérios foram amarrados. O Nascimento progrediu. Você vê que o Geisel tinha a idéia disso quando o convidou, mas ainda não se fez muito.

O meu médico em Teresópolis, é jovem, muito bom caráter, profissional, muito crítico, e muito desanimado. Eu fico tocando fogo para ele não desanimar. Ele me disse: "Esses convênios que agora estão sendo feitos aqui, descentralização... Nazaré, o negócio é o seguinte: a quem é que vão entregar a direção disso aqui em Teresópolis? O que vai acontecer é que o prefeito vai pegar o dinheiro, nomear um camarada..." E eu respondi: "Aí, é por questão de organização, porque eu se fizesse um convênio desses, eu punha no primeiro estágio que a indicação seria feita em conjunto: pela autoridade que está dando o dinheiro, e pelo prefeito." Não tem nada de autonomia municipal! Senão, ele põe um político lá dentro e desmilingue tudo!

E.R. — O senhor acha que o decreto impermeabilizou a administração em relação aos políticos? Ou houve essa tendência...

J.D. — Eu acho que o país tem que ser dirigido por políticos. É o que todos os autores esclarecidos acham. A classe política deve comandar a política, fazer a legislação, e o executivo deve executar a legislação. Se é num regime parlamentar, eu acho que isso facilita.

Acho que nós não estamos preparados para isso. A introdução do parlamentarismo agora seria um golpe de estado. O povo não foi consultado! Nós votamos para deputado e senador, ninguém falou em constituinte nos debates eleitorais. Isso não é verdade? De repente, "agora nós somos parlamentaristas, vamos fazer o parlamentarismo"... Espera lá! Vamos fazer plebiscito! Não! Na eleição se elege uma assembléia constituinte, apenas. O que aconteceu, tolíce que se fez, foi fazer uma assembléia constituinte, e eles mal cuidaram de constituinte! Não cuidaram em nada de legislar! Ao ponto em que você não vê um discurso, ou um pronunciamento de partido ou de pessoa credenciada, contra a inflação, que é o problema que preocupa o povo. O motorista de táxi, o assalariado, estão preocupados. E eles estão falando em candidatos, não-sei-o-quê mais, em quem vai ser o candidato do futuro governo. A classe política tem que se conscientizar disso. Ela não está preparada. Ela recebeu agora o orçamento, que o governo mandou sob nova forma, o orçamento integrado, que é um grande progresso. Eu não conheço os detalhes, mas sei que é isso - O Abreu é um camarada sério, não o conheço, mas sei que é um camarada sério. - Sabe o que foi que eles fizeram? É o mesmo estilo que vem desde não sei quantos anos atrás! Vamos restabelecer as verbas para os deputados poderem dar subvenções! É de matar! [risos] É um despreparo, mas a classe política tem que administrar. A administração tem que ter uma composição que tenha competência e estabilidade. Com o fisiologismo que a Nova República jogou aqui dentro, você não tem nada disso! Não existe legitimidade no poder executivo! Eu vou repetir o que alguém disse, não sou eu quem está dizendo: O nosso presidente foi eleito pelos micróbios do hospital de Brasília.

E.R. — Saiu no "Informe JB" da semana passada.

J.D. — Essa é a maneira de dizer que a questão da legitimidade... Depois de uma campanha de eleições diretas. Uma campanha nacional das mais sensatas que eu já vi. Sabe-se que quem fez com que o Sarney assumisse - ele estava titubeante - foi o Ulysses. Agora eu pergunto: Por que o Ulysses, que é um político de notórias qualidades, se queria ser presidente, não assumiu? Porque se ele assumisse, teria que convocar eleições diretas em noventa, ou 120 dias. Mas se ele assumisse, teria assumido a responsabilidade com o seu partido. Então, teria uma retaguarda. Não! O que foi que aconteceu? Havia um acordo, o Sarney não tinha apoio em ninguém. Quem o apoiava? O Ulysses ficou como o grande condestável da república, mas sem a responsabilidade. Isso tem uma face interessante, não?

E.R. — Uma das maneiras de se verificar o prestígio ou o desprestígio de uma determinada instituição é através do seu orçamento, não é?

J.D. — É a minha chave.

E.R. — E como é que ficou essa questão na reforma administrativa?

J.D. — Posso apenas lhes dizer como é que estava antes?

E.R. — De preferência, [inaudível]

[FINAL DA FITA 9-A]

J.D. — Há uns rodapés aqui danados. "Nos três primeiros meses de 1964, período final do governo Goulart, os preços subiram nada menos que 25%. Essa taxa, extrapolada geometricamente, equivaleria a 144% ao ano." Mário Henrique Si-

monsens. O crescimento negativo também está aqui. "Taxa de crescimento real: -1,6%. Déficit potencial do orçamento em execução em 1964: 20% superior à receita estimada."

C.G. — Orçamento, nesse momento, feito pelo DASP.

J.D. — Pelo governo. Não sei como é que o DASP funcionava nessa época.

Eu acho que este rodapé exprime realmente o meu pensamento na época. "Sustentamos com base nos fatos, que o serviço público federal possui em verdade cinco orçamentos: "1. Proposta do executivo, em geral, ficticiamente equilibrada. 2. Projeto de lei votado pelo Congresso no qual se superestimava a receita ou se comprimia irrealisticamente a despesa, proposta pelo executivo, para justificar substancial acréscimo de despesa por motivos políticos. 3. O programa de economia." - Sai um orçamento e vinha logo um programa de economia? Não dá para entender! Então o orçamento não valia nada! - "com o bloqueio de dotações, procedimento a que era levado o executivo diante da realidade da arrecadação." - Era o fluxo de caixa. "4. O famoso processo de liberação de crédito a contagotas" - até hoje - "pelo Ministério da Fazenda" - Agora, é o próprio presidente que faz - "sob as pressões mais variadas." - É dando que se recebe, não foi isso que o camarada disse? [risos] - "5. Na última parte do exercício, quando a liberação de dotações era mais intensa, e alcançava as dotações propiciadoras de maior dinamismo aos serviços, a inflação se encarregara de reduzir substancialmente o valor real dos créditos. Como falar-se em um mínimo de seriedade e eficiência administrativas diante desse quadro de verdadeira mínima orçamentária?" O governo mandou agora um projeto de orçamento, parece que dizendo a

verdade, e a primeira coisa que o presidente da comissão de orçamento disse, foi: "Nós precisamos restabelecer as verbas de subvenção, para que os deputados e os senadores possam dar. Esse orçamento não vale nada! Sem moeda confiável, está tudo desorganizado! Não adianta isolar fulano ou beltrano, porque está desorganizado. Parece que o presidente do IBGE publicou uma nota - eu não li os jornais de hoje - declarando: "Eu não disse bem isso, eu disse aquilo" - negócio de índice - "O fato é, que o ideal, realmente, o que nós desejamos, é que a inflação baixe de 24%, 23% para 20%."

Para 20%? Estamos satisfeitos com isso! Sabe a minha interpretação qual é? Diante do fracasso do Plano Cruzado, que deu um choque inflacionário... Todos estavam de acordo, mas haveria complementos. Não houve complementos, em primeiro lugar, pela vaidade do Funaro e daquela turma dele, donos da verdade e de meias verdades e em segundo lugar, porque aproximava-se uma eleição, e quiseram deixar que aquela euforia que se criou se estendesse até a eleição. Quando acordaram, estava tudo na "bananosa".

Diante disso, o presidente, que não é das pessoas - me parece - mais afinadas com os processos administrativos... Processo administrativo no sentido nobre, aquele de que o Castelo falou. Administração no sentido nobre. Ele deve ter tido surpresas pessoais, ele próprio. Então, ele pôs agora um ministro da Fazenda e um do Planejamento que são profissionais, que não são políticos, que levaram a ele verdades. O Maílson quando tomou posse falava: "Se o orçamento for cumprido... Se aquilo ali for cumprido..." Botou uma porção de "se", não para poder sair logo adiante, se não...

Então ao meu ver, o governo está empurrando a inflação com a barriga até o fim do ano. Na esperança, que eu acho que se concretiza, de acertar a parte externa. Assinou os acordos, para ver se consegue injetar um dinheiro novo aqui dentro.

Um parêntese: a constituinte vem, e entra num processo proibitivo nesse particular. Um desses líderes sindicais mais influentes de São Paulo vem e diz: "Ponha dinheiro estrangeiro aqui. Ponha dinheiro de qualquer maneira. Eu quero é dinheiro para criar emprego." Você vê a dissonância que há.

Mas acontece que nesse processo, você está aumentando a dívida pública brutalmente. A dívida interna está ficando brutal. O déficit público está sendo combatido parcialmente. Não está sendo combatido com cortes efetivos. Cortaram-se alguns subsídios, outros foram mantidos. Quando chega na hora do açúcar e do álcool, os usineiros continuam dando as cartas. Era para se extinguir o Instituto do Açúcar e do Alcool há três anos, e não foi extinto. Então, está se empurrando com a barriga.

Há no Brasil um fenômeno, que talvez permita ao governo empurrar com a barriga, e em janeiro tem que se fazer alguma coisa. Quando digo em janeiro quero dizer princípio do ano. No Brasil há um fenômeno psicológico, que você pode traçar, é inevitável. À medida em que você se aproxima do fim do ano, se esse "empurrar com a barriga" aguentar até novembro, já começa a entrar o 13º salário. Entra um pouco mais de dinheiro, faz-se mais compras, mobiliza o comércio, a indústria vende mais, produz mais etc. Vem o Natal: é a época do conagraçamento, a gente até arranja dinheiro. Quem não tem, faz um empréstimo, pede a um amigo,

quem não tem, a gente dá, é a euforia do Natal. Mas o grande fator de euforia mesmo, é o Carnaval. E o Carnaval, pelo que eu saiba, sai nos primeiros dias de fevereiro. Então, quando acabar a euforia do Natal e se acordar, se o governo não tomar uma providência, você tem ainda o anestésico do Carnaval. Aí, fevereiro, março é inevitável. O João Goulart que o diga. Não acreditou nos idos de março, e viu o que aconteceu. Inflação a 24% é inaceitável.

E.R. — Como é que o senhor descreveria o perfil do dr. Roberto Campos? O senhor conviveu com ele como secretário geral do ministério quando ele era ministro.

J.D. — Um dos homens mais inteligentes que eu conheço. Um homem aberto a inovações, um intelectual. Um homem de formação na linha do racional, um pouco religioso, porque ele foi seminarista. Então, é um cartesiano. Sempre aberto a ouvir quem quer que seja. Analisando pela parte de governo, fácilimo nos contatos informais.

C.G. — Só nos contatos informais?

J.D. — Eu digo que isso é difícil, há homens que se encastelam. Ele não se encastelava, nem nunca se encastelou. Com a experiência que viveu agora, eu acredito que seja um homem um pouco decepcionado. Ele escreve bem. Diz ele que invejava o dr. Gudin, que dizia em três linhas o que ele é obrigado a dizer em dez. O espírito de síntese do dr. Gudin era realmente excepcional. Acredita seriamente que o Brasil tem que conviver no mundo internacional. Hoje, o mundo internacional - aí sou eu quem fala - o fenômeno multinacional, nasceu, cresceu, vicejou, e é um fato real. Hoje não se fala mais em capital estrangeiro colonizador. Fala-se em multinacional. O Japão investe nos Estados Uni-

dos, os Estados Unidos ficam receosos: "o Japão está entrando demais aqui", mas faz negócios com a Alemanha, a Alemanha com a França, a França com o Mercado Comum etc.

Multinacional, aqui, ainda tem aquele sentido ideológico do nacionalismo acendrado. O nacionalismo no lado mais extremo da linha comunista, quando o idealismo comunista era uma religião comunista. Eu chamo de religião socialista. Não era socialismo, era religião socialista. Queriam destruir a Cubatão, porque a Light havia instalado mais energia do que devia. [risos] Ou então, no caso da Petrobrás - isso chegará até vocês - não sei o que os nacionalistas queriam fazer naquela época, mas queriam: não é possível que aquela refinaria que havia em São Paulo estivesse processando além do limite da autorização que o Conselho do Petróleo dava." E eu dizia: "Meu Deus, está lá a instalação. Muito bem: ela só pode produzir até ali. Vamos fazer um acordo com ela, fazer uma lei, e o que estiver acima disso ela processa para o governo, mas vamos aproveitar aquela instalação! Porque, se não aproveitar, eu vou importar mais petróleo. Vou gastar divisas." Essa compreensão da multinacional é danada. Porque a multinacional, do seu lado, foi se nacionalizando pouco a pouco. Quando ela entra num país, ela procura administrar com os administradores locais. Vê-se freqüentemente. A IBM por exemplo - não sei se no caso da IBM é correto - o gerente da IBM aqui não é mais um estrangeiro. Agora, se há um problema na Argentina, vai um brasileiro dirigir a da Argentina, ou vem um argentino dirigir a do brasileiro. É um fenômeno novo. Veja os compêndios políticos, e de estrutura econômica: está tudo mudado.

C.G. - Mas naquele tempo, em 1964, o dr. Roberto Campos era acusado de entreguista.

J.D. — Todos aqueles que trabalharam para o capital estrangeiro, eram entreguistas!

C.G. — As acusações eram...

J.D. — Eu fui acusado de entreguista — nunca entreguei nada — porque trabalhei com o Roberto Campos, e fui do Banco de Desenvolvimento Econômico, que era de tendência entreguista. A Petrobrás nacionalista me viu como... Algum boboca, não o staff.

E.R. — Então o Roberto Campos tinha a preocupação não de entregar, mas de integrar o Brasil nessa...

J.D. — Na vida. Ele foi ministro. Já imaginou ele ministro, e embaixador do Brasil em Washington com o Goulart? Deve ter sido uma dor de cabeça terrível. Ele assessorando o Goulart quando ele foi lá, visitar o presidente dos Estados Unidos. Não é brincadeira.

E.R. — Como é que o senhor, vê essa linha de pensamento do dr. Bulhões?

J.D. — Tenho uma enorme admiração por ele. Sim, o dr. Bulhões é inteligente, inegavelmente. Mas não tem aquele brilho intelectual do Campos. Ele é uma pessoa que fala uma linguagem meio chã, mas é um homem que tem visão. Veja o quanto o dr. Bulhões pregou que era preciso lançar o capitalismo brasileiro popularizado através do mercado de capitais, através de ações. Está até hoje um negócio terrivelmente atrasado. Põe o pessoal para ser sócio da empresa! Na época, eu sugeri que pusessem o Pelé para fazer propaganda disso. Você não sabe que eu propus o Pelé como embaixador extraordinário da paz? [risos]

C.G. — Propôs a quem?

J.N. — Eu trabalhava na Light. Tinha acabado a Copa do

Mundo. Eu disse: "O Pelé agora podia ser nomeado embaixador da paz." Eu não tinha a visão do Pelé. E pensei: "Mas se eu sozinho fizer, ninguém vai ler isto." Então arranjei um general da reserva que trabalhava na Light e o convenci. Fizemos uma carta ao Médici dando a idéia. Veio um telegrama de lá, agradecendo a colaboração, e não se fez nada. Mas eu fui pioneiro. Pelé está ganhando dinheiro! [risos] E faz de graça, inclusive. Ele faz coisas para as crianças, sem ganhar dinheiro. E o Brasil perdeu a chance, embaixador da paz...

C.G. — Mas voltando ao dr. Bulhões, o afinamento dele com o Roberto Campos, era...

J.D. — Total.

C.G. — Era total.

J.D. — E uma admiração enorme do Campos pelo Bulhões, quase que uma devoção. O Castelo despachava com os dois. Muitas vezes, havia recado lá para eu levar um projeto assim, uma coisa qualquer para finalizar, e levar na reunião, e quando eu chegava lá, estava o presidente com os dois reunidos. Sempre com os dois. A integração era realmente enorme. O presidente Castelo tinha também um respeito enorme pelo dr. Bulhões, mas ele fazia uma crítica danada ao chefe do gabinete. O Grello que era funcionário da Fazenda. Acho que era um negócio de nomeação de pessoal. Ele dizia: "Por que é que não vem pessoal nomeado em concurso pelo Ministério da Fazenda? Será que o dr. Grello não encaminha isso?" Eu não dizia nada. Não era nada comigo...

C.G. — Mas essa sistemática de partilha do processo decisório, que privilegiava no governo Castelo esses dois ministérios econômicos — basicamente o Ministério do Planejamento — não criava mal-estares dentro do ministério?

J.D. — Na época, não. O pessoal todo remava de acordo. Não havia problema, porque o presidente era homem de planejamento. Foi ele quem obrigou, como eu disse, que todo estudo que envolvesse mais de um ministério, fosse encaminhado, assinado pelos ministros responsáveis. Ele não queria aquele negócio do tempo do Getúlio, que ia a um ministério, depois voltava...

C.G. — E quando havia divergência, como era?

J.D. — O presidente resolvia. Nunca prescindiu da sua responsabilidade. Eu contei que no final da reforma administrativa, nos últimos dias, o Juarez Távora queria uma coisa qualquer. Não entrou na reforma, mas era uma coisa paralela de que não me recordo. E o Campos me disse — imagine você: era o Campos, o Juarez e mais dois ministros, parece — "O Juarez está fazendo questão disso, eu sou contra. Mas ele disse que renuncia, pede demissão. Sabe que eu vou concordar? Faltam 15 dias para terminar o governo. Vou concordar com ele." Concordou. Então, foi a recomendação dos 4 ministros. Isso ocorre em governo. Isso é comum, seja aqui no Brasil, na América, ou em qualquer lugar.

C.G. — Mas há claramente ministérios muito mais políticos do que técnicos que seriam esses ministérios de economia. Entre eles não havia...

J.D. — O Ministério da Justiça deve ser um ministério político.

C.G. — Mas naquele tempo, era. Não havia diferença de linguagem fundamental?

J.D. — Ministro da Justiça era o Milton Campos, respeitado por todos, inclusive pelo Campos e por mim.

C.G. — E então, não havia dificuldade. A linguagem era a mesma.

J.D. — Nunca vi nenhuma disputa.

E.R. — Começou a haver um relacionamento dos políticos com os técnicos, desde a valorização dos especialistas, dos técnicos, dos não políticos, e em contrapartida começou a haver um afastamento da interferência de político nessas áreas técnicas. Isso criou...

J.N. — Eu diria a você o seguinte: os homens que são mais formados em administração — "formados" formalmente, ou que têm experiência em administração — são mais compreensivos em relação aos políticos e têm melhor diálogo com eles. Os tecnocratas mesmo — que são, hoje em dia, mais os economistas — são mais infensos, porque eles acham que descobriram a pólvora. Numa palestra que eu fiz no INPS, eu fiz uma maldade danada, eu dei um título à essa observação: "O homem de administração ousa penetrar no terreno da economia, nos domínios da ilustre brilhante confraria dos economistas." [risos] Não é um bom título?

C.G. — Essa palestra foi quando?

J.D. — Foi logo depois da reforma administrativa. Em 8 de janeiro de 1968.

C.G. — Nessa época então, os economistas já eram claramente uma confraria.

J.D. — Evidentemente. Agora, querem ver uma coisa curiosa? Querem registrar sobre administração? O Lao Tsé, 600 anos a.c., dizia o seguinte: "Administração inativa, povo feliz. Administração industriosa, povo triste." Aí eu diria na palestra: "Se remontarmos àquela época não teremos porque discordar do Lao Tsé. Mas não sei se nos dias de hoje, o conceito enunciado pelo fundador do taoísmo encontra ainda quem lhe reconheça atualidade. Cada um de nós terá as suas próprias reações..."

Vamos dar um salto na história: Em 1935, o professor Fritz Morstein Marx, da Universidade de Princeton - antes da guerra - em estudo que publicou sobre o serviço civil da Alemanha, num trabalho em que outros estudos havia sobre a organização do serviço civil de vários países da Europa, fazia certas afirmações muito interessantes. Para situar em 1933 - vejam bem - depois da maior crise que já houve no mundo, a crise econômica de 1929/1930 nos Estados Unidos da América com reflexos no mundo inteiro, o professor Fritz Morstein Marx dizia o seguinte: "O Estado moderno apresenta-se como uma entidade continuamente ativa. A administração pública tornou-se o principal intermediário entre as formulações legais e a atualização social" - é administração pública. - "Mais do que os ramos Legislativo e Judiciário do governo, é a administração pública que efetiva desrespeito, através de contatos mais ou menos sutis com a população, à onipresença do Estado. A Constituição pode facilitar ou impedir a eficiência administrativa. Mas não pode por si só criá-la. A eficiência administrativa depende praticamente dos padrões éticos e das qualificações profissionais dos funcionários públicos. A importância do serviço público como indispensável instrumento dos governos modernos, dificilmente pode ser superestimada." Eu concluí: "Vejam que coisa curiosa. Em sua época, Lao Tsé afirmava que se o Estado fosse industrial, a população seria infeliz. Pois que então o Estado industrial ou cobrava os impostos, ou cortava a cabeça dos cidadãos que não se dispusessem a pagá-los. Já em 1935, o professor Fritz Morstein Marx expressava a condição real do nosso tempo. Com a mesma fidelidade com que 600 anos a.c. o fizera o filósofo chinês." São duas épocas, não?

5ª Entrevista: 30.09.1988

J.D. — Eu fiquei de trazer a última minuta, que como vocês vêem, está marcado "secreto". Era a minuta com os pontos já articulados pelo presidente, que ele distribuiu aos ministros para que eles fizessem observações.

C.G. — É a quinta minuta que provoca...

J.D. — Já não é mais a quinta. A quinta já morreu. Ela foi sendo atualizada em função das reuniões com o presidente, que como vocês viram, foram minuciosas, artigo por artigo, assunto por assunto etc. Com o Castelo Branco, o Geisel, e o Golbery. O Golbery, no início, assistia. Depois, a gente conversava com ele.

E.R. — E o Geisel?

J.D. — O general Geisel participava ativamente.

E.R. — Quer dizer que nessas reuniões ficavam...

J.D. — O presidente Castelo Branco, eu, com a reforma, o general Geisel, chefe do gabinete militar, e o Golbery que era o chefe do SNI. O Golbery em algumas reuniões falava muito pouco. Vocês verão uma em que ele falou, e eu fui derrotado.

C.G. — As reuniões eram freqüentes. Os senhores trabalhavam muito intensamente.

J.D. — Lembra daqueles papeizinhos que eu trouxe? O presidente chamava, reunia, discutia um tópico, lia artigo por artigo, e ele ia aprovando. Às vezes ele me chamava só. Por exemplo, o DASP. Ele pediu para eu fazer uma exposição sobre o DASP. Eu fiz um documento, datilografando em casa de noite, porque não tinha tempo para outra coisa — eu estava no INPS — e mostrei o DASP, desde que nasceu o

Conselho do Serviço Público, a Lei 284, toda a seqüência, como se processou. Ele pegou aquilo e deu para um assessor, que eu não sei quem foi. No final, o assessor me devolveu.

Um dia ele disse: "Eu quero que o senhor vá a Brasília - ou venha aqui, eu não sei - para falar sobre o DASP." Então, eu fiz uma exposição resumindo tudo aquilo sobre o DASP, e ele fez muitas perguntas.

E.R. - Era só o presidente.

J.D. - Ele, me fazendo perguntas. Com isso, eu consegui um objetivo meu: que o DASP voltasse a ser um órgão só de pessoal. Ele tinha um ponto firmado, que era o planejamento e o orçamento, num órgão de planejamento e orçamento, que era o Ministério do Planejamento. Isso já estava resolvido. Eu vi morrerem essas funções no DASP.

E.R. - Isso já era uma decisão dele?

J.D. - Isso sempre foi o pensamento dele. Pensamento tipicamente de estado-maior.

C.G. - Pensamento tipicamente de estado-maior, como assim?

J.D. - "Eu quero que me façam os planos, e que depois esses planos se traduzam - aí vem a idéia do administrador - em orçamentos anuais." Isso aí estava claro na idéia dele. Agora, na parte de pessoal, eu exerci toda a influência que pude exercer para que ela ficasse só como um órgão de pessoal. Eu achava que a parte de pessoal estava toda arreventada através dos anos, não por culpa de A, B ou C. Por culpa nossa, da nossa cultura. Era a hora de reerguer. Eu voltarei a isso, quando falar no campo de assessoramento. Veja as emendas. Isso é o meu borrão. "Juarez Távora. Observações..." Ele fez, foram aceitas ou não, estão aqui.

---

E.R. — Quem aceitava em última instância era...

J.D. — O presidente. A decisão era dele. Vocês sabem que à última hora ele distribuiu para os ministros, evidentemente, o último exemplar, passado a limpo, que foi esse. Ele mandou que se entregasse ao Beltrão. Já relatei. Eu fui à Mesbla, o Beltrão queria ir ao meu gabinete. Beltrão fez algumas emendas de redação por aqui: HB - Hélio Beltrão. Por aqui eu sabia tudo, naquele tempo eu estava bem afiado, eu era bem mais moço...

Vocês vão ver emendas de ministros, algumas interessantes. Esse é um processo de trabalhar que eu acho que assim não existe muito, mas que mostra, ao mesmo tempo, que o país era desorganizado. Eu não mostro isso a vocês dizendo "que beleza", não. É desorganização, porque foi canalizar numa pessoa que tivesse experiência administrativa diversificada, inclusive no setor privado, para poder ter uma certa autoridade. A minha palavra tinha um pouco de autoridade.

O Ministério da Fazenda mandou que eu conversasse com o dr. Bulhões sobre a posição da Procuradoria Geral da Fazenda. Como havia uma definição sobre certos órgãos, organização de gabinete, consultor jurídico... Na Fazenda não há consultor jurídico. O procurador geral da Fazenda é o consultor jurídico do ministro. Então colocou-se um dispositivo especial, de última hora, a pedido do dr. Bulhões.

E.R. — Introduzindo essa figura.

J.D. — Não, já existia. A Procuradoria Geral da Fazenda já existia. Consultor jurídico em geral fica brigando com o procurador geral. Lá na Fazenda nunca houve essa confusão.

Manteve-se o sistema, que até hoje continua. O Hélió Beltrão mudou aqui alguma coisa, sugeriu, em vez de 'federal' para 'administrativo'. Roberto de Oliveira Campos. Roberto Campos emendou a proposta.

C.G. — O que é que o Campos emendou?

J.D. — Foi coisa de redação, incluir um ministério, não incluir um ministério na organização setorial. Depois com o AI-5 eles trataram depressa de fazer aquela emenda e tirar o 'setorial', com medo do ministério... Setor militar, era o Ministério da Defesa. Eles tinham um medo horrível disso.

C.G. — Dr. Nazaré, o que é que determinou a distribuição por setores desses ministérios de que o senhor acabou de falar?

J.D. — Foi uma idéia do Castelo.

C.G. — E essa divisão era montada em cima das áreas de competência, ou da clientela?

J.D. — Não, de afinidades.

C.G. — De afinidades de que tipo?

J.D. — Afinidades de funções. Olhe os setores. Setor político: Ministério da Justiça, Ministério das Relações Exteriores - que ele fez questão de colocar em primeiro lugar - Setor de planejamento governamental: Ministério do Planejamento, Setor econômico: Fazenda, Transportes, Agricultura, Indústria e Comércio, Minas e Energia, e Interior.

C.G. — Agricultura poderia estar da mesma forma no setor social. O Ministério das Comunicações poderia estar no setor econômico.

J.D. — Não, há um critério.

C.G. — Esse critério foi um critério de afinidade?

J.D. — Sim, e dentro da orientação do próprio presidente, de idéias que ele tinha. Setor social: Ministério da Educação, Ministério do Trabalho e Previdência, Ministério da Saúde e Ministério das Comunicações. O Campos sugeriu — parece que foi aprovado — que Comunicações passasse para o setor econômico.

E.R. — O Interior está em que setor?

J.D. — Está no setor econômico, sobretudo por causa do desenvolvimento regional.

C.G. — Apesar de ter muito a ver com a área social.

J.D. — Sim. Mas o desenvolvimento econômico era para pegar as áreas novas, aquela coisa toda. Isso aqui, o presidente... Olha como eu tomava as minhas notas: "Telefonou às 19 h...

[FINAL DA FITA 9-B]

J.N. — Telefonou às 19:00 h, do dia 23 de fevereiro de 1967, dizendo: "Ministério da Agricultura... Compatível, muito evoluído... aprovou." Alguma coisa que ele falou lá, e eu com o texto aqui. E quem sugeriu? Severo Gomes, que era o ministro da Agricultura. É isso aqui, olha: ele mandou me entregar, eu examinei, ele telefonou às 19:00 h, e eu estava trabalhando.

E.R. — Quer dizer que há um nível de informidade muito grande.

J.N. — Essa é que foi a vantagem. Na própria discussão, como você está vendo. Forças Armadas. Ministérios militares. Ministério da Marinha. O Ministério da Marinha aparece em primeiro lugar por causa da ancianidade: é o mais

antigo do Brasil. Há uma emenda aqui.\* Emenda do General Geisel, naturalmente combinado com os ministros militares." "O Almirante e o Alto Comando da Marinha..." O Almirantado é o estado-maior da armada, mas por tradição da marinha inglesa chama-se almirantado. E tradição deve ser respeitada, não é? Então, o Almirante tem uma função um pouco diferente daquelas do Estado-Maior do Exército, e do Estado-Maior da Aeronáutica, por causa da tradição inglesa. O Geisel deve ter articulado isto aqui com alguém lá. Veja a participação desses ministros e desses homens de topo.

Quero ver o assunto dos Correios e Telégrafos. O Geisel é o autor da idéia. Como eu havia dito, o Juarez abandonou isso. O Hélio Beltrão... emenda de redação... a sugestão foi aceita. Mas você vai ver depois o que é que ele diz do Costa e Silva [risos] Só rindo, não é?

O Castelo tinha uma profunda aversão - não sei por quê - a readmissões. Então, fez um dispositivo revogando as readmissões no Estatuto dos Funcionários. Saiu do serviço, não volta mais não! "Funcionário público ou autárquico que por força de dispositivo legal..." isso é de minha autoria. É para criar a mobilidade: quem vai para o serviço público, quem vai para o setor privado, sobretudo para atrair o funcionário para a legislação trabalhista, que era uma de minhas idéias. Fazer contar o tempo de serviço, levar as vantagens, criar um mecanismo de flexibilidade.

C.G. - Um mecanismo de flexibilidade para facilitar esse intercâmbio entre os setores público e privado de pessoal?

J.D. - Eu não aceito. Pessoalmente, eu acho que Hélio Beltrão - essa emenda aqui - não tinha parti-pris não. O negócio ou é bom ou não é. Olha aqui: "Medidas especiais de

---

\* Dr. Nazaré lê seus documentos.

coordenação." À última hora, entrou um título especial só sobre isso. O Castelo era muito preocupado com coordenação.

C.G. — O senhor poderia depois destrinchar para nós essa página sobre medidas especiais de coordenação?

J.D. — Deve estar na lei.

Isso é do Juarez: taxa de Marinha Mercante...

P.R. — A coordenação está em que nível?

J.D. — Com o presidente e comigo.

E.R. — Não, esta coordenação aqui.

J.D. — Problemas de coordenação que surgiram...

E.R. — Surgiu na última hora.

J.N. — Não, não é última hora. Já estavam presentes, mas era preciso colocar alguma coisa sobre isso. Veja aqui: Ciência e Tecnologia. Havia aquela dúvida: Ministério da Educação e Ciência, ou é um ministério só da Ciência? Eu era partidário da Ciência no Ministério da Educação, porque achava que com a ciência lá, valorizaria o Ministério da Educação, mobilizaria. O Ministério da Educação estava parecendo um ministério de massa. Recrutar para a universidade a massa que depois ficava desempregada. Foi o que deu. Eu tinha a impressão — eu conhecia o Ministério da Educação — de que se você jogasse a ciência lá, você mobilizaria e talvez influenciaria a organização das universidades. Mas isso não colou.

C.G. — Por quê não colou?

J.N. — Eu não recordo mais os detalhes. A minha idéia então foi evoluindo. Eu defendia a idéia de um ministro extraordinário da Ciência e Tecnologia. Deixar que o pró-

prio governo criasse. Ficou então um capítulo sobre Ciência e Tecnologia. Política nacional de saúde: foi o tal que eu articulei com os dois ministros, e que foi incluído. Abastecimento nacional: havia dúvida se era na Agricultura, se na Fazenda, ou não sei onde. Eu queria extinguir a SUNAB.

E.R. — Nesse momento, isso é mais uma questão técnica, e não uma questão política.

J.N. — Não, era uma questão de governo, de gestão governamental.

C.G. — E os interessados participavam com o senhor dessa definição.

J.N. — Inclusive já haviam participado.

C.G. — Nesse momento não participam mais.

J.N. — Integração dos transportes, por exemplo. O Juarez queria a aeronáutica civil no Ministério dos Transportes. Ele só se preocupava com isso. Largou Correios e Telégrafos. Era só Transportes. E como era Ministério dos Transportes, ele tinha uma certa razão. Então aqui se estabeleceram uns artigos, com os quais ele acabou concordando. Foi articulação que o Castelo fez com o próprio ministro da Aeronáutica e com o Juarez.

C.G. — Sobre os transportes aéreos.

J.N. — Uma parte ficava com a Aeronáutica, mas o Ministério dos Transportes entrava na parte referente a tarifas.

E.R. — A questão era alocar esses serviços em algumas das estruturas...

J.N. — Mostrar que isso precisava ser coordenado. Você ia aprovar uma nova estrutura que não tinha aquela rigidez,

que era mais flexível. Não se esqueça de que havia a figura do ministro coordenador.

C.G. — O ministro coordenador era escolhido pela Presidência da República.

J.N. — O francês chama de chef-de-file. Há ministros principais e ministros secundários. O francês tem também o ministro de missão, encarregado de uma missão. Se há uma crise internacional, por exemplo. É com o Ministério das Relações Exteriores? Não. Escolhe-se um ministro, e ele vai articular militares, civis etc.

E.R. — Essa figura do ministro extraordinário, um ministro para uma função específica...

J.N. — Olha este último aqui: Integração das Forças Armadas. Embrião do Ministério da Defesa.

E.R. — A única figura, de que eu estava me lembrando, para a realização desse ministério, seria o Hélió Beltrão, mesmo como ministro para a desburocratização. Houve outros casos? Um ministro para uma tarefa especial?

J.N. — Depois, não sei. Não acompanhei.

E.R. — Um ministério extraordinário para uma função assim...

J.N. — O de Ciência e Tecnologia acabou valendo. Depois até criaram um ministério.

E.R. — Acabou sendo efetivado.

J.N. — A coisa progrediu. Em alguns lugares, acho que o governo criou comissões. Por exemplo, Comissão Nacional de Abastecimento.

C.G. — Mas já não mais um ministério extraordinário. Em outro nível.

J.N. — Não concordo. Acho que não houve ministério extraor

dinário. Houve um ministro que coordenava. Isso aqui é medida do Castelo, você vê aqui: "Presidência da República. Toda pessoa natural ou jurídica em particular" - a preocupação que os militares tinham com a segurança nacional - "o detentor de qualquer cargo público é responsável pela segurança nacional nos limites definidos em lei. ...Em virtude da natureza da pessoa do detentor não há caso civil ou militar específico de segurança nacional, com exceção dos previstos em órgãos próprios." Para não se generalizar. Ao mesmo tempo que caracterizava, evitava que se generalizasse aquela mania de segurança nacional. Segurança nacional é uma coisa nobre, não é coisa para se ficar torturando ninguém.

C.G. - Eu queria voltar um pouco àquelas medidas de coordenação e perguntar sobre uma coisa curiosa que está no Decreto-Lei 200, e que é uma previsão de que eventualmente o Ministério da Agricultura, a quem é atribuída a missão de coordenação da política de abastecimento, possa vir a não bem desempenhá-la e que talvez a presidência escolhesse uma outra alternativa para essa coordenação. O que é que estava por trás disso?

J.N. - Provavelmente pela total falta de coordenação que havia.

C.G. - O trabalho de coordenação caiu no vazio...

J.N. - Para mim, a função de coordenação é a número um. Essa é a minha convicção. E administração informal é um dos meus tabus em matéria de administração.

E.R. - Informal?

J.N. - Deste tipo aqui.

Veja que para o Castelo, a coordenação também era fundamental.

Medidas especiais de coordenação: "O poder executivo poderá atribuir a um ministro extraordinário para Ciência e Tecnologia a missão de coordenar a iniciativa de providência..."

Eu vendia muito a idéia de que havia dois problemas fundamentais a longo prazo no Brasil. Isso, eu defendia muito. Desde o princípio da reforma administrativa. Ciência e tecnologia, e ocupação dos espaços vazios. O cerrado o que é? Esse extraordinário aproveitamento do cerrado, que é um negócio que pessimisticamente não se considera, foi uma seqüência dessa idéia. Espaços vazios. Infelizmente, com os incentivos fiscais mal aplicados, o que é que fizeram na Amazônia? Parece que agora vão deter. Pessoas, entidades com muitos recursos, pegavam uma área lá, iam plantar, iam fazer pecuária e toma a arrebentar, sem nenhum sistema de reposição, nada.

C.G. — A ocupação de espaços vazios é também uma posição de estado-maior, como o senhor diz, de segurança nacional.

J.N. — Sim. "A função do ministro extraordinário será principalmente de coordenação e estímulo." Isso não foi de minha autoria, deve ter sido o Castelo que mandou colocar. A participação do Geisel está escondida aqui no fim.

Olha aqui: o Roberto Campos mandando emendar um negócio qualquer aqui, sugerindo. "A atual segunda linha em vez de integrar, formular a integração..." A Emenda é gozada, não é? [risos] "O Presidente da República baixará decreto-lei agora..." "...a integração poderá operar-se casualmente celebrando-se quando necessário convênio entre os dois ministérios."

C.G. — Essa sugestão que o senhor viu anteriormente é no sentido de permitir os decretos-leis?

J.N. — Não, a reforma seria feita por decreto-lei. Então, eu tomei nota do lado.

C.G. — Já podia, não é? Já tinha passado o AI-2.

J.N. — Sim, foi no final do governo. "Fica o poder executivo autorizado a..." Olha o Geisel aí. Ele falou ao presidente: "Presidente, o Correios e Telégrafos é uma coisa tão importante...." Ele já tinha explicado ao presidente, que ele não tinha conseguido nada como colaboração. Eu consegui, chamando os funcionários veteranos que foram lá para me dar sugestões. Falei ao chefe de gabinete. "O ministro não está muito interessado..."

"Fica o poder executivo autorizado a transformar o Departamento de Correios e Telégrafos em entidade de administração indireta, vinculado ao Ministério das Comunicações." Nasceu uma das organizações mais eficientes do serviço público. Um americano com quem eu almocei depois da reforma administrativa - não sei, devia estar escrevendo um desses livros aí - me perguntou "Liste as empresas consideradas as mais eficientes do governo." Eu coloquei: Vale do Rio Doce - era na época a mais eficiente - Petrobrás e, visando o futuro, Correios e Telégrafos. Eu acho que é só o que eu tenho para mostrar a vocês sobre como é que a coisa foi feita, à última hora. Existe aqui alguma coisa sobre cargo militar - mas eu não estou encontrando - feita pelos militares. Vejam que o negócio foi feito com uma tal informalidade, com um assessoramento, pelo próprio interesse do presidente, que dedicava horas para examinar essa coisa. Fazia reuniões de uma hora, 45 minutos, uma hora e meia. Ele estava realmente interessado. Foi pena que não se pudesse fazer antes, no princípio do governo.

Agora, para arrematar. Vocês já viram como é que foi feita a reforma administrativa. Já contei da minha decepção com o Hélio Beltrão. Que ele apresentou um projeto logo no princípio, que tinha 25 artigos, e que eu guardei, mas depois eu joguei fora. Vindita não é comigo, viro página, não quero saber mais. Mas para registro histórico, acho que se deve dizer. contei ao Nascimento Silva que ia publicar. "Por favor, Nazaré, não faça isso." Não fiz, realmente.

Vem agora a primeira mensagem do Costa e Silva. Houve uma tal operação "desemperramento", sobre o que uma vez fiz uma palestra e disse assim: "As muralhas de Jericó não ruíram..." Delegação de competência. Parecia um relatório antigo do DASP, nos bons tempos do DASP, simplificação de rotinas. Tudo é número redondo, repare. "Em todos os ministérios foram selecionados mais de 600 rotinas..." Porque não 598, 599? Não havia estatística nenhuma. Tudo isso é mentira! São números mentirosos, apanhados!

E.R. — Deviam colocar 597.

J.N. — 575, não é? Veja aqui: Exemplo de simplificação burocrática. Eu escrevi: "E as chefias, e o pessoal-chave? Onde está o centro de aperfeiçoamento?" Eu estava "queimando", nessa época. "Exemplos. Ministério do Trabalho, redução do número de atendimentos a trabalhadores de 700 para menos de dez por dia." É demais! "No Conselho de Águas e Energia, redução de seis para um mês a solução dos requerimentos." Requerimentos! Devia ser formulário para tramitação. Requerimento é um "troço" atrasado. Você sabe como é que foi introduzido o primeiro formulário para controle do número dos funcionários públicos? Eu introduzi na Lei

de Classificação de Cargos. E o Diário de Notícias - veja a desinformação do brasileiro, que está atrasado em 50 anos, infelizmente - estava criticando muito. Um amigo meu disse: "Eu conheço o Paulistano." Paulistano era um jornalista de grande qualidade, morreu num desastre de helicóptero. Ele e o governador do Rio de Janeiro. Promoveu-se um almoço e eu fui conversar com o Paulistano.

Eu queria fazer a atualização dos funcionários para fazer a classificação. Fizemos 300 mil, ou 350 mil questionários tudo direitinho, organizado. O DASP é que fez aquilo, não sei. Tratou, e depois mudou a direção e jogou no lixo. E até hoje não sabe quantos funcionários existem no serviço público, com toda a tabulação.

Então eu fui ao Paulistano e mostrei: "Paulistano, vocês estão falando sobre o questionário. Isso aqui o americano faz há 500 mil anos. É o seguinte: em vez de o funcionário fazer um requerimento, ele terá um questionário. Terá uma coisa em que as perguntas sejam objetivas e em que ele tenha oportunidade de responder. E haverá oportunidade para ele fazer as observações que quiser." "Ah, é isso?" "É." Levei um questionário. Ficaram fã! Acompanharam todo o trabalho de reforma de classificação de cargos. Conforme eu vi na América, mandei fazer os níveis na parede. Então, chegava lá uma funcionária, colega minha, que era escriturária e dizia: "Nazaré, como é que você põe escriturário junto de cozinheiro?" "É claro! Porque o cozinheiro é especialista, você não é especialista. Você é generalista! Eu coloco um anúncio e arranjo 500 mil escriturários. Mas para achar um bom cozinheiro, vou achar dez." [risos] Não havia noção de nível.

E.R. - É mais um status social.

J.N. — Hoje em dia o cozinheiro é o chef. Bonitinha, está fantasiado.

O questionário. Para lançar o questionário... E uma coisa! Outro dia, eu encontrei nos meus arquivos - eu estava mexendo - um cheque de cinco centavos. [risos] Eu tinha encerrado a minha conta em Washington, [inaudível] e eles erraram lá. Quando eu voltei - eu deixara o meu endereço na embaixada - havia uma carta pedindo desculpas e mandando um cheque que eu guardei como recordação, de cinco centavos. Tudo pelo correio.

C.G. — Isso que o senhor está lendo é...

J.N. — "Mensagem presidencial de 1º de março de 1968. No capítulo referente à reforma administrativa." Chama-se assim: Ação em 1967.

E.R. — Essa mensagem tinha o objetivo...

J.N. — É a mensagem anual do presidente ao Congresso. "Organização das inspetorias gerais de finanças do Ministério da Fazenda." Eu briguei com o Hélio por causa disso. Porque ele não trouxe nenhuma contribuição para a organização da parte financeira, que ele tinha obrigação de trazer do setor privado. [risos] Não trouxe! E aqui eu pus: Aaaaah! [risos] Aí eu estou zangado! Mas no final eu fiquei mais zangado. Vou registrar aqui. "Ação programada." Olha a frase final. "Já a partir de 1968, estão mais evidentes os resultados desse trabalho de transformação fundamental dos processos administrativos do serviço público, indispensável para a aceleração do desenvolvimento nacional." Bonita frase. Logo no início diz assim: "As diretrizes básicas da reforma administrativa estão consubstanciadas no Decreto-Lei 200, de 25 de feverei-

ro de 67, de cuja elaboração participou decisivamente o atual ministro do Planejamento." [risos] Francamente! Vá fazer relações públicas para cima de outros mortais, mas não para cima de mim! Eu então, quando vi esta última frase, depois de ver aquela primeira, pus meu comentário aqui assim: "Esta turma não sabe simplesmente o que é reforma administrativa." Está provado que não sabe! E eu acrescentei: "É o kingdom do analfabetismo dirigente."

E.R. — Dr. Nazaré, já que estamos comentando essa mensagem do Costa e Silva que sucedeu o governo que fez a reforma administrativa, o que o senhor acha que teria sido realmente implementado? O que é que foi atropelado?

J.N. — Eu não fiz uma avaliação. Mas eu acho que faltou equipe, como vocês vão ver, quando eu falar no corpo de assessoramento. Faltou gente. Reforma em papel, eu faço, você faz, ela faz, todos nós fazemos. O sujeito senta lá, redige um decreto, um decreto-lei, abre os quadros, tudo feito. Agora, quem vai executar? Vamos ver depois, quando se chegar no corpo de assessoramento.

E.R. — O senhor acha que houve um abandono da...

J.N. — Eles criaram um escritório de reforma administrativa, e fizeram convênios. Aí começa... Eu fiquei assim, meio "por fora", mesmo porque, para aliviar a minha cabeça.

E.R. — Quem estava realmente interessado no Castelo Branco, no afastamento dele era...

J.N. — Eu acho que o Costa e Silva e o Hélio Beltrão eram incompetentes para essa missão. Por que eu digo isso? Não sei se eu já contei a vocês que eu tenho um amigo gaúcho, acho que foi companheiro do Costa e Silva no Colégio Militar em Porto Alegre. Ele se formou em medicina, e nessa

época era industrial. Quando eu estava no Ministério do Planejamento, no primeiro ano do Ministério do Planejamento em 1964, 1965...

E.R. — Como secretário geral.

J.N. — Qualquer função que eu exercesse lá. O fato é que eu almoçava muito rapidamente e para gastar um pouco o almoço - comia coisa leve - eu andava no quarteirão. Eu o encontrava freqüentemente, quando ele vinha para o almoço. Ele dizia: "Nazaré, o que o Castelo está fazendo?" Fazia perguntas. "Tem muito decreto-lei, tem muita coisa. Mas tem coisas boas." Muito crítico. E ele dizia para mim: "O problema é a sucessão." Eu respondia a: "Aí, Deus guie o Brasil." E ele: "O sucessor vai ser o Costa e Silva." O Costa, como eles chamavam. "Por quê?" "Não pelo Costa. Porque pela vontade dele, ele iria para o Rio Grande, contemplar as coxilhas do Rio Grande, na tranqüilidade. Mas por causa da Yolanda, cuja ambição é ilimitada." Foi eleito o Costa e Silva. Não era o candidato do Castelo, todo mundo sabe. Linha dura. O que se teve no governo do Médici, foi em grande parte produto da linha dura que trouxe o Costa e Silva, e depois o Médici. Não é a linha do Castelo. Há um recorte de jornal em casa, que me fez logo lembrar do meu amigo. O recorte diz o seguinte. "O presidente Costa e Silva - logo no início - pretende ir ao Palácio do Planalto só na parte da tarde. De manhã, ele vai ficar na..." Não sei onde ele morava, parece que no Torto. Meus cabelos arrepiaram: parte da tarde! Não sabe a missão que tem diante dele? Pegar uma Constituição, fazê-la válida, conquistar a classe política para democratizar isso mesmo. Executar esses instrumentos de administração, tudo isso que se armou... Está ruim.

Dali a três, quatro dias ele já estava indo de manhã e de tarde, porque não aguentou e estourou. Estourou porque ele queria contemplar, como diz o meu amigo, as coxilas do Rio Grande...

A Fundação Getúlio Vargas, a pedido da Câmara dos Deputados, organizou uma missão para, durante uma semana, examinar na Câmara, colaborar com o diretor geral da Câmara, que era muito bom - foi depois ministro do Tribunal de Contas, elemento de alta categoria - fazer lá uma reorganização, um relatório sobre os serviços. Então, a Fundação me chamou. Fui eu e mais três técnicos daqui da Fundação. Passamos uma semana em Brasília plantados dentro da Câmara. Eu fiquei assombrado, porque não havia a menor ligação com esse projeto que está aqui, [inaudível] tinha elementos para fazer a ligação do executivo com as comissões do Congresso. Comissão de orçamento - é assim que se faz a ligação - comissão disso, comissão daquilo. E o executivo colabora, dá as informações, e não precisa estar fazendo requerimento lá por cima, nem nada disso. Não havia a menor ligação. Todos os deputados - eu falei com líderes, e com alguns deputados que me foram indicados, alguns meus amigos - diziam: o governo está afastado daqui. Eu fiquei assombrado! Porque antes mesmo do...

E.R. - No período Costa.

J.N. - No período Costa e Silva. O Castelo acompanhava as votações até por telefone. Telefonava para o líder: "Como é que está a votação?" O governo está ausente! A coisa culminou num dia em que eu soube que o Hélio Beltrão ia à Comissão de Orçamento. Eu arranjei um jeito, e fui lá dar uma espiada. Então eu tremi nos alicerces. Porque estavam o Hélio, o Velloso, que acho que era o secretário-ge-

ral do ministério, quatro ou cinco assessores na mesa, e um terço da Comissão de Orçamento presente. Não havia público. Quando o Roberto Campos ou o Bulhões iam lá, aquilo tudo enchia. Eu pensei: está divorciado da realidade!

Conheci nessa ocasião o Rafael Magalhães. E conversando com o Rafael, um sujeito muito aberto, ele me mostrou: "O governo não leva em conta... dei sugestões ao presidente... não leva em conta." Pensei: Então, está divorciado. Pouco depois, acho que o Hélió renunciou, não sei o que ele fez, saiu. Eu cheguei aqui, e procurei alguns amigos: "O governo está completamente desamparado no Legislativo. Isso vai dar bolo." O que é que deu? AI-5.

E.R. — O senhor atribuiu isso certamente a essa diferenciação... o Castelo sendo dessa linha a que chamam de linha Sorbonne, uma linha com espírito mais democrático e mais interessado no apoio dos políticos. O senhor atribui esse distanciamento ao próprio grupo que aprendeu, que edificou...

J.N. — O staff que apoiava o Castelo.

E.R. — A própria estrutura dele. Não era uma questão pessoal do presidente.

J.N. — Era do presidente também. E veja que pela doença, ele estava meio abúlico.

E.R. — O Pessoal da linha dura não estaria interessado em fazer esse contato...

J.N. — Não sei. Sobre isso eu não tenho informações. Estou registrando a você fatos, e os fatos são esses.

C.G. — Dr. Nazaré, o senhor acha que um certo abandono do

princípio do planejamento que posteriormente ocorreria que foi crucial no Decreto-Lei 200, não foi responsável por essa crise administrativa que hoje se enfrenta?

J.N. — Eu faço críticas ao Beltrão, que eu acho uma pessoa de muita qualidade, mas não para essas funções. O Beltrão é um magnífico, excepcional elemento de relações públicas. O contato com ele é ótimo. Ele é agradável, é inteligente, tem uma porção de qualidades. Mas não é uma pessoa capaz de executar uma missão, de nenhum modo.

C.G. — O senhor acha então que a gestão do dr. Beltrão...

J.N. — Eu acho que a sucessão do Castelo foi realmente o que estourou tudo. Os militares deveriam ter se convencido disso, ou então que fechassem esse negócio mais algum tempo e assumissem a responsabilidade do que acontecesse depois.

E.R. — O senhor acha que isso foi crucial para o Decreto-Lei 200, para a reforma administrativa.

J.N. — Acho que a falta de assessoramento desse núcleo de planejamento, que poderia ter sido cultivado até o próximo governo, foi crucial. Agora, eu acho o Delfim uma figura profundamente negativa.

C.G. — Pois é, o Delfim assumiu e disse que planejamento é coisa de economista desocupado.

J.N. — Brincou com essas coisas! Delfim é o fim do mundo, na minha opinião! [pausa] Podemos passar para o Tribunal de Contas? Eu quero abordar todos os assuntos que vocês me pediram...

Sobre o Tribunal de Contas eu faria o seguinte: Em primeiro, eu diria quais são os antecedentes. Eu já relatei que desde 1933, 1935, garoto ainda, eu já lidava com

Tribunal de Contas. Já contei uma audiência que eu tive, anos depois, já como diretor de orçamento do Ministério da Educação com o ministro Rubens Rosa, que era o corifeu do Tribunal de Contas. E que ele me disse que o Tribunal era um tribunal que não formava doutrina, não formava jurisprudência. Isso foi quando eu fui lá para questionar por que eles recusaram registro a um ato que eu elaborava, e uma semana depois, aprovaram o mesmo ato de outro ministério. Eu então disse que ele estava envolvendo a minha responsabilidade funcional, porque eu havia aconselhado o ministro, e no entanto o Tribunal estava me fazendo uma reprimenda. Ele respondeu: "Não, o senhor não deve entender assim, porque o Tribunal não forma jurisprudência, é caso a caso." Eu escrevi tudo isso no processo, relatei e deixei registrado para os arquivos do Ministério da Educação.

Então, o Tribunal de Contas era um órgão que se prendia duas coisas: registro prévio...

C.G. — E esse "caso a caso" era determinado pelas relações políticas de cada um, não é?

J.N. — Não sei. Mas nós nos apegávamos sempre ao registro prévio das despesas públicas, registro prévio dos contratos. E não se esqueça do seguinte: o Tribunal de Contas foi um órgão criado - acho que foi o Rui Barbosa quem fez a lei - baseado na Bélgica! Basear-se na organização da Bélgica, para um país do tamanho do Brasil, é uma das belezas jurídicas do extraordinário homem de inteligência que foi o Rui Barbosa. Mas completamente ineficiente!

[FINAL DA FITA 10-A]

J.N. — Mas completamente ineficiente! Como vocês sabem, a

Constituição dele não funcionou, o Tribunal de Contas dele não funcionou. Não tiro o mérito dele. É um homem extraordinário, Agora, "Águia de Haia"... ponham uma interrogação nisso, porque nos registros históricos, segundo me disse um advogado estudioso, há lá: Um senhor chamado Rui Barbosa pediu a palavra etc. Um registrozinho. A propaganda aqui é que fez crescer o Rui Barbosa. [risos] Mas ele era realmente um homem muito inteligente. Basta ver o que escreveu.

Então, eu era o reformista do Tribunal de Contas. Eu não entendia, por tudo quanto observei, que uma organização até autárquica - ao tempo do governo - mandando pilhas de papéis para o Tribunal de Contas para comprovação. O Tribunal de Contas aprovar as contas? Eu não entendia aquilo! O papel que documenta uma despesa é um documento de despesa. Ele é registrado em quê? Na contabilidade. Registrado na contabilidade, ele é objeto de relatórios financeiros e de auditoria. Então quem vai para o Tribunal, quem vai para o Tribunal, quem vai para algum órgão que julga, não é a papelada. É o relatório, é o auditor, tem-se então uma visão das coisas lá de cima. Se houver dúvidas, baixa e vai até a contabilidade, até o papel que se quer ver, até o contrato, ou o que for. Mas não o inverso! Então eu presumo: se você é o chefe do departamento, autoriza uma despesa, tem um orçamento para administrar, você não tem responsabilidade. Fica pendente de um tribunal dizer: aprovo que você faça isso. Então para que é que precisa de diretor? Eu nunca me conformei com isso, e combati. Todos sabiam que eu combatia.

Já contei que foi feita uma emenda constitucional. O Roberto Campos foi, no dia 11 de fevereiro de 1966, ao

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, que era o mais bem organizado no Brasil. O Amaral Freire, que colaborou na reforma administrativa em tempo integral, que vinha da comissão Amaral Peixoto, por sugestão dele e que depois foi nomeado pelo Castelo ministro do Tribunal de Contas, era alto funcionário desse tribunal. O Roberto Campos fez uma palestra, elaborada principalmente por mim e pelo Amaral Freire, e tem aqui: contribuição dos tribunais, missão do governo da revolução, a contribuição dos tribunais de contas - estávamos preparando o terreno para as reformas - a arte de administrar. Depois disso, o verdadeiro sentido do controle.

C.G. - É nessa conferência que ele defende alguns tipos de controle; programático, financeiro, administrativo.

J.N. - Aqui ele diz: "Podemos distinguir quatro tipos principais de controle: o acompanhamento e a verificação da execução do plano e do orçamento-programa." Ou seja, controle programático. "O acompanhamento e verificação da regularidade das despesas efetuadas." Ou seja, controle financeiro. "O acompanhamento e a verificação da observância das normas administrativas em geral." Ou seja, o controle administrativo. "A verificação dos resultados alcançados, ou que deixaram de o ser pelo administrador." Ou seja, controle de resultados.

C.G. - Seria o controle a posteriori.

J.N. - É o controle de resultados. Esse controle de resultados, veja bem, não é nem do tribunal, é da administração. É dos ministros!

E.R. - Esse controle seria feito pelos ministros. Quem seria o controlador, seria, em última instância, os ministros.

J.N. — Os ministros, com a sua organização própria. Para isso eles têm a auditoria, para isso têm a assessoria de finanças...

C.G. — Para isso, se montam órgãos específicos.

J.N. — Exatamente. O responsável por isso é o ministro.

C.G. — Uma estrutura de auditoria é montada. Que outros órgãos são criados para esse controle de resultados?

J.N. — A meu ver, é quem está incumbido do planejamento do orçamento.

C.G. — Ficaria afeito ao planejamento.

J.N. — Quando você diz planejamento de orçamento, você imagina que anualmente o orçamento seja objeto de um programa que se ajusta a esse... Você faz três anos de programação plurianual, então você imagina que o primeiro ano esteja coerente com os outros dois anos.

E.R. — Esse controle de resultados seria exercido pelo planejamento.

J.N. — Por quem controla o planejamento e orçamento, que é o mesmo órgão.

C.G. — Esse controle de resultados pressupunha uma estrutura de planejamento muito forte.

J.N. — E o orçamento ao lado, senão, o planejamento fica solto.

E.R. — Mas a estrutura, do ponto de vista político, é o Ministério do Planejamento.

J.N. — Não. São os órgãos de planejamento dos ministérios, e o Ministério do Planejamento, de modo global.

E.R. — Esses órgãos de planejamento dentro dos ministérios, estariam mais subordinados...

J.N. — Aos ministros de estado.

E.R. — Aos seus ministros, e não ao ministro de Planejamento.

J.N. — Aos ministros de estado. E já preparando o terreno para esse fim. Eu tive acesso a um documento - depois eu vou falar desse cidadão - de dezembro de 1965, do governo francês. Se você ler, há um capítulo sobre controle. É um documento interno, ele me emprestou, e eu tirei cópia. E é exatamente nessa linha.

E.R. — É um documento interno...

J.N. — Da administração francesa. Nessa linha. Fazendo críticas à administração francesa.

C.G. — Eu gostaria de voltar a esses outros tipos de controle que são defendidos. O controle programático, por exemplo. Como é que se previa implementar esse controle? Quais eram os mecanismos para verificar e acompanhar a execução dos programas?

J.N. — A idéia de projeto - no Brasil, nós estamos sempre atrasados em quarenta anos -, eu vi pela primeira vez surgir, me apaixonei por isso na América. É o orçamento tentando ser programático.

E.R. — Lá.

J.N. — Eu fiz curso na American University e um dos professores era assessor do Bureau of Budget. Ele levou até as folhas em que o Roosevelt pegava e riscava com o lápis vermelho.

E.R. — Ele era assessor do?

J.N. — Bureau de orçamento, que é o principal órgão de orçamento lá. Havia dois professores, um, eu me esqueço o nome

agora. O outro, era o diretor de orçamento, W.A. Jump, que ficou muito meu amigo, do Ministério da Agricultura. Um velho funcionário do Ministério da Agricultura, que era muito bem organizado, e onde eles estavam ensaiando orçamento por projeto, quer dizer, você especificava isso...

Aqui no Brasil, nós especificávamos as despesas por verbas: pessoal, material, obras etc. Era preciso inventar. Pessoal, material, obra, é desdobramento de um projeto. Você pode ter o resumo para pessoal, material etc, mas o essencial é por projeto. A primeira vez que eu vi isso aqui, e me apaixonei, foi quando os americanos vieram em comissão ao Ministério da Saúde e exigiram no contrato que todas as reivindicações - essa assistência à saúde que existe até hoje, que depois tornou-se a Organização Panamericana de Saúde - fossem apresentados por projetos. Eu fiquei apaixonado. O que é isso? Fui saber o que era projeto.

E.R. — A mudança fundamental era que em vez de orçamentos simples, haveria um projeto e nesse projeto...

J.N. — Eu vou te dar duzentos mil dólares. Como você vai gastar? Pessoal, material, não. Eu quero saber em quê você vai gastar. Combate à febre amarela, combate a não-sei-o-quê mais, e dentro disso você discrimina. Eu fiquei apaixonado por isso.

E.R. — Interrompendo um pouco: Dentro dessa palestra que o ministro Roberto Campos fez, e que foi preparada em parte pelo senhor, o acompanhamento da execução que faz do controle programático, não entra em choque com o controle de resultados? Se havia um acompanhamento?

J.N. — Não! O que eu chamo de acompanhamento é saber se o

que você aprovou no orçamento dos seus projetos, na sua discriminação de projetos, se aquilo que você determinou como programa de governo no orçamento foi seguido. O que a seu turno, está embutido no planejamento geral. Agora, quanto ao resultado o que se quer saber é o seguinte: eu queria erradicar a febre amarela. Erradiquei? Ou eu queria reduzi-la em 90% a 80%. Eu consegui? Aí já entra um outro tipo de estatística, de mecanismo estatístico.

C.G. — Mas o que parece, tendo em vista o seu decreto-lei, é que o que vem a se implementar realmente é o controle de resultados.

J.N. — Sabia-se, tinha-se noção clara de que tudo isso, em grande parte, ainda era ilusão. Em alguns lugares, não. Então, o que se queria era deixar instrumentos para que fossem implantados e aperfeiçoados, e que se chegasse a isso algum dia. Em dois anos, cinco anos, dez anos, mas que se chegasse. Isso não se fez. Há progressos.

C.G. — O tipo de controle que é enfatizado vem a ser o de resultados. Por que isso? Porque dá autonomia, porque dá...

J.N. — Não. É porque isso é que te dá a linguagem do executivo com o Congresso, com o povo. O povo não quer saber como é que você fez isso, fez aquilo, ele quer saber: "Escuta uma coisa, eu estou sem carne." Qual é o resultado? Quando eu vejo na televisão a comissão de abastecimento dizer que vai aumentar 25% disso, daquilo - todos os dias, isso - eu quero saber o seguinte: Vem aí a entressafra. O governo está com estoques reguladores? Não. O feijão subiu 1000% de janeiro até agora. Isso por quê? Porque não há estoque. Teria que haver importado três meses antes.

C.G. — É verdade, mas para isso seria mais adequado um controle programático. Para ver se os estoques estão sendo feitos, e não um controle de resultados.

J.N. — O resultado é saber se o abastecimento está funcionando.

C.G. — Pois é, mas o resultado já é exercício findo.

J.N. — O resultado é uma avaliação final. O acompanhamento é o acompanhamento do seu programa. Como o orçamento doméstico. Eu tenho meu orçamento doméstico - vou mostrar a vocês - numa folhinha de papel. Uma vez fui dizer isso a um amigo, e ele quis ver, mas isso não, é secreto! [riso] Existe a receita, a receita extra, e a despesa. Então eu discrimino: gastos de casa, alimentação, empregada, luz, telefone, gás. Depois o transporte, despesas pessoais, saúde, médico, dentista, laboratório, remédio - às vezes não tem nada - seguro, encargos financeiros que se procura reduzir a zero. Impostos e taxas. American Express - cartão de crédito, senão você avança lá adiante - associações, contribuo honrosamente para o Botafogo até hoje. [riso] Auxílios, contribuições e tal. O caseiro, a casa em Teresópolis tem um caseiro. Termino com "diversos".

E.R. — Isso é orçamento, mas não é o projeto!

C.G. — Não, esse é o orçamento-programa! [riso]

J.N. — Eu vou colocando as minhas despesas e vou ver o que excede, o que não excede. Onde é que eu vou entrar no cheque-ouro do Banco do Brasil, como eu entrei no mês passado. Isso é possível fazer por projeto. Sem ser por projeto, não tem significação alguma.

Então, se eu tiver um órgão de pessoal, aí entram os sistemas. O órgão de pessoal, faz o controle da verba

de pessoal, seja o órgão do departamento, do ministério, do órgão central de pessoal, o que for, para saber como é que está se gastando esse dinheiro.

C.G. — Então, a responsabilidade do administrador é sempre dada em cima dos resultados.

J.N. — A responsabilidade é de executar o orçamento e o programa do governo, e de apresentar resultados.

E.R. — Ele apresenta esses resultados, e assume as suas responsabilidades perante...

J.N. — Perante o governo. Por isso o regime...

E.R. — O governo é um auditor experiente, sério.

J.N. — ...por isso é que o governo parlamentarista é o governo ideal. Não sei se é oportuno no Brasil, com o analfabetismo que há no Congresso. Mas é o ideal, porque você tem uma responsabilidade política. Veja o que aconteceu agora na Polônia. O ministro foi negociar, cedeu um pouco, a linha dura não concordou, e o que foi que aconteceu? Caiu o governo! Aqui não! Aqui, o Pazzianoto é ministro do Trabalho e agora foi nomeado novamente para uma coisa que não dá trabalho, que se chama Superior Tribunal do Trabalho, e que não trabalha, não fala em trabalho, em produtividade, em resultado. Uma das suas glórias - ouvi outro dia no discurso final - ele declarou: "Mediei todas as greves que ocorreram no Brasil." Há um recorde de greves no Brasil, e ele está dizendo que mediou, achando que foi vantagem! [risos] Olha aí o controle de resultados. Se ele mediasse bem, se ele entrasse no momento oportuno, teria havido 20% de greves a menos. É verdade que ele propôs uma Lei de Greve mais moderna, que uma foi encaminhada, e o Congresso não aprovou, e que a segunda foi engavetada pelo

Sarney. Isso ele não diz porque não tem coragem. Ele queria ser nomeado ministro do Tribunal, e então não dizia nada. A verdade não é essa? Verdade nua e crua. O resto é conversa fiada.

Durante a discussão da reforma administrativa - a gente fazia palestras por aí - o Castelo, um dia, disse que gostaria que eu tivesse uma conversa com o Pereira Lira, que era o ministro do Supremo Tribunal. Um homem aberto, que eu já conhecia antes, mas não muito, dos tempos do Dutra. Era uma figura que eu respeitava. Articulei com o escritório de Brasília, e ele marcou um dia, às 9 horas da noite. Naquele tempo, Brasília era muito informal. Foi na casa dele, a família não estava lá. A primeira coisa que ele fez foi trazer um uisquezinho para nós bebermos, e um jarro com água, por causa da umidade de Brasília. [risos] "Ministro, o senhor é um homem experiente, já foi chefe do gabinete civil. Eu vou falar a verdade, o senhor quer ouvir?" "É claro que eu quero ouvir." Registro prévio: contei todas as histórias para ele. Ele disse: "Realmente, e tal." Contratos: "Mas os contratos têm que ser registrados!" Perguntei: "Por quê?" "Quero entrar pelos contratos da Petrobrás. Vamos ver. Vão construir uma refinaria. A Petrobrás tem os seus programas, vai saber qual é a dimensão daquela refinaria, conforme as necessidades brasileiras. Quando ela chega a um número, ela pensa na localização. Nesse ponto ela começa a pedir assessoria técnica até no exterior, que é onde estão os grandes especialistas. Não há nacionalismo, nada disso. [inaudível] Então, ela traz essas empresas, que tem a idéia de que se não funcionam bem num país, ela perde no outro. Depois, ela tem que ver como é que vai especificar a produção des-

sa refinaria. Veja bem, tudo isso é preliminar ao contrato, e depois é que será especificado no contrato. Os preços, são os internacionais. Depois, quem aprova isso é a direção da Petrobrás. O governo é quem nomeia os diretores de lá. Há um ministro lá que também deve estar olhando esses números. Por que é que tem que ir ao Tribunal de Contas? Não deve nem ir ao ministro! Vai ao Tribunal de Contas, se tiver alguma indicação - como há em qualquer lugar - de irregularidade. Faça uma inspeção, tenha um corpo de auditores, tenha livre acesso aos livros da Petrobrás, e vá lá. Isso é que tem de ser."

Ele foi convencido, mas depois, houve uma iniciativa de bloqueio pelo Tribunal de Contas. Para se ter uma idéia de como ele se preocupava em não tirar o Tribunal de Contas do processo, veja este gráfico, que mostrava como o Tribunal de Contas estava sempre sendo informado. Eu adorava os gráficos porque ajudavam muito a raciocinar. O Tribunal de Contas está lá, mas do lado de fora, nada de se meter no jour a jour da administração. O Tribunal de Contas tomou então uma iniciativa. Mandou um projeto para o presidente. É o aviso nº 371SPGP/P65 - não vejo data - do presidente do Tribunal de Contas ao presidente da república. Etelvino Lins de Albuquerque. Era um homem muito inteligente, político, [inaudível], foi administrador etc. Ele fez uma série de observações, experiências: "vamos atualizar tudo isso... senhor presidente... o registro..." Remeteu um projeto de lei que alterava a Lei 830, Lei Orgânica do Tribunal de Contas, e dava outras providências. Quer dizer, engordava toda a burocracia do Tribunal de Contas. Esse foi o projeto que eles mandaram para o presidente. O presidente entregou esse projeto ao Roberto Campos.

O Roberto Campos, com a nossa colaboração - a minha e a do Amaral Freire - fez uma minuta de resposta ao presidente. Eu não tenho o número da resposta do presidente, mas deve ter sido calcada nisto aqui. E o presidente começa - nós fizemos um ofício jeitoso - : "Expresso a esse egrégio tribunal a minha satisfação pelo interesse que demonstra no sentido do aperfeiçoamento do controle financeiro e jurisdicional. O governo tem como preocupação permanente zelar pela exata aplicação dos dinheiros públicos... firmados tais propósitos e com a instituição definitiva do planejamento governamental, já previstos na Lei 4.320 de 17 de março de 1964" - a que o Tribunal de Contas não fez a menor referência - "os estudos da reforma administrativa sugerem novas normas reguladoras... prevê assim a utilização de normas e técnicas de eficácia mundialmente reconhecidas..." - Então começa a dar aulas para o Tribunal - "...o texto do anteprojeto enviado por V. Excia. se ateve naturalmente aos atuais dispositivos constitucionais, mas nós queremos mudá-los" - e por aí vai - "...outro ângulo inovador..." - sempre falando em inovação - "...a par dessa e de outras medidas, contém algumas disposições que ainda se prendem à uma concepção centralizadora do funcionamento do serviço público federal que o governo pretende modificar." Continuou e disse que nesse caso então agradecia a colaboração, mas o governo não achava oportuno encaminhar o projeto. Matamos a iniciativa do Tribunal. Mas o Castelo mandou que...

C.G. - E era mais do que natural, porque na verdade o seu projeto esvaziava os poderes políticos do Tribunal.

J.N. - Naquela época já havia a emenda constitucional. O Roberto Campos, o dr. Bulhões e eu tivemos um encontro com o Etelvino Lins. Foi muito interessante. Ele era um homem

inteligente, o Etelvino Lins. Eu só ouvia, para ficar registrando. Os ministros expuseram a posição do governo. Pela posição final focalizada lá, e que é a posição do governo, o Tribunal de Contas é um órgão auxiliar do poder legislativo, como é, e sempre foi, desde que foi criado. Para controle externo. Com auditores e direitos de inspeção onde e quando quiser. Isso foi novidade da reforma administrativa. Nós queríamos demonstrar que desejávamos uma lei moderna, aproveitando a Lei 4.320, que não tinha sido mencionada por eles. O presidente do Tribunal de Contas disse: "Ministros, acho que as suas observações são muito interessantes. Mas o Tribunal é um órgão conservador, e é a maioria que decide aqui." No fundo ele estava de acordo, como administrador que foi, e deve ter tido empecilho aí pelos tribunais de contas locais. Prevalecia a linha conservadora, liderada pelo Rubens Rosa. Acho que ainda estava vivo nessa época.

Para arrematar o que já expliquei sobre o Tribunal de Contas, eu faria duas observações. Em primeiro, o Castelo mandou me entregar - o Navarro de Brito, chefe do gabinete civil que substituiu o Luís Viana - o telex do Tribunal de Contas, porque ele havia remetido o projeto de reforma do Tribunal ao seu presidente. O longo telex estava guardado comigo, mas não o localizei. Acho que tenho o número do telex naquele meu livrinho, no rodapé. No telex ele nos dá umas sugestões de redação e aprovava. Foi uma batalha bonita, não?

Eu quero fazer uma observação pessoal: O Congresso não utiliza o Tribunal de Contas. O Congresso tem esse órgão, que está equipado, pelo que eu sei. O Amaral Freire foi ministro lá, e me relatou as providências que

eles tomaram para criar auditorias etc. Há figuras muito boas lá dentro. O Galotinho, que é o sobrinho do Galoti, que era auditor lá e foi nomeado ministro, é uma boa figura. Andou me dando umas sugestões, e é meu camarada. Há esse que foi secretário geral da Câmara, um elemento de muito boa qualidade. Há bons elementos. No entanto, o Congresso não usa o Tribunal de Contas. Ouve-se falar em irregularidades, e a primeira coisa que o deputado deve fazer, ao invés de ficar fazendo perguntas, é propor uma inspeção do Tribunal de Contas. Teria outra repercussão! Dava força a este órgão! E não dá! O Tribunal de Contas só aparece na hora do relatório anual do presidente, das contas do governo. Só. Eu aqui encerro o Tribunal de Contas.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

...A mesma coisa na Petrobrás, quando eu cheguei lá, e: Plano Básico! Hélio Beltrão! E a colaboração de um americano com um nome pequenino lá embaixo. [risos] Quando se fez em expediente reservado, que o Plínio Cantanhede - já contei a vocês - foi ao presidente, dizendo que não podia administrar, e isso e aquilo. E o presidente mandou que o Arízio Viana conversasse com o Plínio Cantanhede. Os dois conversaram, comigo e com o Hélio Beltrão, que era assessor do Plínio Cantanhede no Conselho do Petróleo. Nós dois ficamos encarregados. O Hélio Beltrão trouxe realmente um levantamento sobre o mercado de trabalho em São Paulo feito por uma empresa de lá, que fazia para empresas estrangeiras. E estava defasado. Como o Conselho do Petróleo lá na Bahia - não na sede aqui, com a burocracia central. Essa podia até morrer. Mas lá na Bahia, que era o lugar em que se

queria mexer em petróleo - sem legislação trabalhista, e sem pessoal pago de acordo com o mercado de trabalho? Eu fiz um estudo com o Hélio Beltrão, e arranjei uma forma. Nós mandamos uma exposição reservada ao presidente - o DASP mandou, com o que nós concordamos - com o esquema. E foi publicado em termos enigmáticos: Exposição não-sei-o-quê. Aprovada. Sem dizer o que era, se não todos iam querer equiparação! [risos] Então, dizendo: está aqui a classificação flexível para engenheiros, geólogos etc. Escala de salários flexível, lá para a Bahia. Quando eu chego na Petrobrás, é que vou ver com o Janary, no meu primeiro dia lá - eu ainda não era diretor e achei que não ia ser, que o Juscelino não fosse me nomear - e eu vejo o chefe de pessoal pegar para ver: aqui, o nosso estudo técnico etc, e como dizem os portugueses, "esfregou-me às fuças", aquele papelzinho meu conhecido! [risos] Eu digo: isso aqui não está funcionando! [risos] E como vocês sabem, o que é que havia? Vontade política, ali? Havia uma assessoria de pessoal, que não estava organizada. Havia um chefe - como eu expliquei a vocês - e um assessor, que foi ser ator de teatro, e um auxiliar. Organização, não havia ninguém. Material, não havia ninguém. Estava a zero. E o Hélio me disse, na casa dele, quando fui conversar com ele - eu gosto de saber como é que estão as coisas -: "Não pude fazer, por causa do Neiva de Figueiredo que" - ele não disse incompetente, porque ele não tinha coragem de dizer - "tem marimbondos na cabeça. Eu tive que ajudar o Levy etc." Muito bem, boa explicação. Mas o que eu encontrei lá foi zero na parte de administração. Por que não fez, com todos os mecanismos na mão? Incompetência!

C.G. — Isso foi na Petrobrás. O senhor acha que no Ministério do Planejamento isso se reproduz.

J.N. — Inteiramente. E com um governo abúlico, como o de Costa e Silva.

E.R. — Quer dizer que a não implementação de uma maneira mais [inaudível...]

J.N. — Deve-se a ele e ao Delfim.

E.R. — ...do Decreto-Lei 200 no período que sucedeu ao do presidente Castelo Branco...

J.N. — Ao meu ver é responsabilidade do Héliu Beltrão. A história vai cobrar responsabilidades dele.

E.R. — E o Delfim Neto também não era um homem atento a planejamento.

J.N. — Mas eu não acho que a culpa seja só deles. Eu acho que a culpa é do sistema político e administrativo brasileiro, que é atrasadíssimo. Quem é que cobrou isso do Congresso? O Congresso não quer saber disso. Só quer saber de dar subvenções e não-sei-o-quê mais.

E.R. — De uma certa maneira o Decreto-Lei 200, da reforma administrativa, é um decreto amplo...

J.N. — Instrumental.

E.R. — Instrumental, e ele trata de maneira diferente - certamente, porque foi uma reforma administrativa - ele convive, [inaudível] além da organização da União, que era a própria Constituição de 1967.

J.N. — Ajustou-se. Ele está ajustado à Constituição de 1967.

E.R. — Como é que foi feito esse ajuste? Eram vasos comunicantes? As pessoas...

J.N. — Não. O ministro do Planejamento colaborou fortemente com a Constituição na parte relativa a planejamento, orçamento, e tudo aquilo. Quase tudo foi redigido, basicamente, no Ministério do Planejamento. Assessorado sobretudo pelo Bulhões Pedreira. O projeto de reforma administrativa estava muito adiantado porque o governo deixou para a parte final da Constituição. Então houve um ajuste completo, e o coordenador ali era o Castelo. Eu acho que houve reuniões, inclusive com o ministro da Justiça, com o Ministério do Planejamento. Houve sim. Não sei fixar datas, mas houve articulação, feita pelo próprio Castelo. Eu me lembro de uma vez, em que o Roberto Campos viajara por duas semanas, e eu havia ficado responsável pelo Planejamento. Eu fui despachar com o Castelo, e levei a ele o problema da necessidade, sobre a qual o ministro havia me recomendado, de se incluir na Constituição a estatística nacional.

[FINAL DA FITA 10-B]

J.D. — ...a estatística nacional. [inaudível] "...exatamente, isso aqui é necessário. Foi bom lembrar..." E pegou o Projeto de Constituição que estava do lado dele, e disse: "omitiram!" É que ele coordenava o negócio mesmo! Mas o Castelo tinha uma virtude que eu acho excepcional: ele coordenava e confiava. E outra coisa: ele tinha confiança em gente jovem. Eu assisti a pelo menos dois casos no Planejamento.

O Campos empurrava o pessoal, e mandou certa vez uma advogada muito jovem, moça de muita competência - per nambucana, se não me falha a memória - defender um proje-

to, uma coisa, no Ministério da Justiça. Eu me lembro de que depois, o Castelo, falando em reforma, disse: aquela moça, aquela advogada do Planejamento, é uma moça de muita categoria. Como ele fixava! Ele gostava de gente moça. Tinha idéia de renovação!

Vamos passar agora a quê? A orçamento ou a corpo de assessoramento? Vamos fechar com corpo de assessoramento, que é a minha menina dos olhos. Está certo? Então, vamos ao orçamento. Sobre orçamento, eu falo de memória.

E.D. — Começamos então pelo corpo de assessoramento?

J.D. — Não, vamos deixar para o final.

E.R. — Orçamento, então.

J.D. — Eu vou deixar aqui... chama-se o ideário de pessoal. Orçamento, eu vou dizer...

C.G. — O senhor acompanha, desde o primeiro momento, o processo de reformulação das peças orçamentárias? Desde o início do governo Castelo?

J.D. — Sim, porque a grande modificação foi onde se começou a fazer orçamento por projeto. O responsável por isso foi um jovem engenheiro, creio que da Companhia Siderúrgica Nacional, Ataíde. A última vez em que eu o vi, ele era diretor de empresa. Rapaz de muita qualidade. O Santana teve enorme influência nisso. O Santana tinha idéias muito afinadas comigo. Ele era secretário-geral nessa época, e era muito ouvido pelo Campos. O Campos tinha muito respeito pelo Santana.

C.G. — O que vigia até então era o velho Código de Contabilidade?

J.D. — Bom, para a parte de contabilidade. Para orçamento, nós temos algumas fases.

O meu primeiro contato, vocês sabem como foi: Eu tinha meus 23, 24 anos, e eu fazia o orçamento do Ministério da Viação. O Osvaldo Aranha baixou um decreto-lei, eu acho que 23.150, criando uma Comissão de Orçamento no Ministério da Fazenda, o que era uma novidade. Antes, o ministério mandava a proposta, o Ministério da Fazenda fazia o que queria, e encaminhava. Não havia ninguém. Quem quisesse alguma coisa, falava ao presidente, ou dava uma palavra ao ministro da Fazenda - e criou sub-comissões de orçamento nos outros ministérios. Foi um progresso. Para essa sub-comissão dos Ministérios, no Ministério da Viação e Obras Públicas, foram designados um alto funcionário da Fazenda, - oficial-maior, como se começou a chamar - e dois funcionários do ministério. Esse alto funcionário, por exemplo, era um senhor dos seus 55 anos, vestia-se muito direitinho, simpático etc. Eu, naquela época, era um "cara" indócil. Hoje eu ainda sou, um pouco, imagina, com a minha idade! E o Álvaro Pereira, que estava muito ocupado, porque tinha sido chamado para assessorar a Comissão de Orçamento da Câmara, cujo presidente era o deputado João Simplício, que tinha grande autoridade. O Paulo Lira, por exemplo, trabalhava nessa comissão de orçamento, e o Álvaro Pereira também trabalhava lá. E o Álvaro Pereira me disse: "José, você 'segura a barra' aí, porque eu não posso atuar lá e aqui." Tudo bem. Então, no fundo, quem fez o orçamento do Ministério da Viação fui eu.

A primeira coisa que eu fiz, foi por intuição. Eu pensei: todo ano, - me lembro - na Central do Brasil, a verba de combustível era suplementada. Eu fiz uma estatística. Todos os anos. Chegava-se ao fim do ano, e suplementava. Então, por que não fazer uma programação mais

realista dessa verba? Eu fui ao gabinete do diretor da Central do Brasil. Quando aquele garoto bateu lá para pedir uns dados sobre isso foi uma surpresa. Deram-me os dados pressurosamente etc... eu fiz isso com umas duas ou três organizações. Eu, no fundo, estava experimentando não é? E, quando eu apresentava uma verba, e eu punha "justificativa". Sentava na máquina - eu era bom datilógrafo - justificava aquele negócio com os dados que me deram. O senhor da Fazenda ficou apaixonado. Isso é que é começar a fazer orçamento!

E.R. - Que ano foi isso?

J.D. - Em 1934, 1935, por aí. Ele brilhou, quando foi na Comissão de Orçamento da Fazenda, porque foi o único que levou novidade. Brilhou! As minhas custas! Mas, minhas custas não quer dizer nada, equipe é equipe. No último dia, ele voltou desconsolado: "Ah, dr. Nazaré, nós ficamos até, meia-noite, 1 hora, trabalhando lá..." No fim, ficou resolvido que o corte para ajustar a receita, seria tantos por cento de todos os ministérios. Não adiantou nada, [riso] era tudo percentual! Era assim que se fazia o orçamento. Via a [inaudível] da receita e ajustava.

E.R. - Os projetos, isso não importava nada?

J.D. - Os projetos estavam embutidos ali mas não tinham a relevância que depois foi... A idéia de planejamento foi surgindo, não é? A Comissão Mista Brasil-Estados Unidos teve uma influência enorme. O Programa de Metas, no fundo, é Comissão Mista Brasil-Estados Unidos. Falei nisso, porque a experiência...

Houve uma segunda experiência, ainda no Ministério da Viação. Eu era apaixonado por aeronáutica civil, que es

tava nascendo naquela época. Houve uma dessas experiências em avião, e eu fui convidado para participar. E eu gostava de voar! Tinha medo do mar, mas lá de cima eu gostava muito. Eu vi quando nasceu o Departamento da Aeronáutica Civil. Eram engenheiros e pessoal administrativo, um núcleo pequenino, que funcionava no Ministério da Viação e Obras Públicas. Eu então conheci os projetos deles, como eles eram bem organizados, e eu admirava aquilo. Era uma organização nova. Quando chegou no orçamento, acho que de 1965\*, - o ministro era o Marques dos Reis, um homem inteligente, bacharel na Bahia - o Grillo, que era diretor da Aeronáutica Civil, mandou lá um orçamento, com o meu incentivo, que quadruplicou, quintuplicou as verbas, para fazer aeroportos etc. Eu achava que era muito necessário abrir aeroportos... Brasil... não-sei-o-quê-mais... eu ficava entusiasmado com aquela história. O ministro recebeu os dados. Ele nunca lidou comigo, eu os dava ao diretor-geral, com quem eu lidava diretamente, e o diretor-geral - passando por cima do chefe de seção, que não entrava no negócio - ia ao Ministro. Acho que já não havia mais Comissão de Orçamento. O Ministro, quando viu aquilo, disse o seguinte: "Isto é sonho do Grillo!" Cortou o sonho. Ben dito sonho. E que outros sonhos há por aí.

A experiência do DASP começou a modificar a idéia de orçamento. Isso porque embora o orçamento fosse por verbas, pessoal, e material, o DASP obrigava a justificar, e chamava os chefes de repartição, juntamente com o Dire-

---

\* Há um pequeno engano, João Marques dos Reis foi Ministro da Viação e Obras Públicas no período 1934-1937. O orçamento mencionado deve ser o de 1935.

tor de Orçamento do Ministério, e com o funcionário do DASP da divisão de orçamento que era o encarregado daquele ministério, para discutirem a proposta.

E.R. — Isso já seria uma coisa um pouco mais...

J.D. — Foi um progresso enorme.

E.R. — A justificativa seria uma espécie de um embrião...

J.D. — Debatia-se, mexia-se. Lembro-me do Ministério da Educação. Eu era Diretor de Orçamento lá, e o Secretário da escola mostrou que era preciso verbas maiores para laboratórios etc. E eu mordi a idéia. Eu morde a idéia e em geral eu toco para a frente. Então eu fui lá na reunião no DASP e... não é possível ficar com percentual, isso não pode, aquilo e tal... Bom, então vamos fazer uma comissão mista do DASP, do Ministério da Educação e da universidade para fazer o orçamento. Nós fomos lá, e visitamos todas as cadeiras da universidade. Verificamos o seguinte: Se o número que o DASP queria, fosse aprovado, um laboratório que precisasse de um equipamento que custava 100, feria 20. Com isso, ele não comprava nada. Jogaria fora, compraria outras coisas. Fizemos a coisa baseados minuciosamente nos programas. Os professores ficaram entusiasmados, os catedráticos etc. Eu me lembro de que o orçamento de material passou de 700 cruzeiros para 7 mil ou 70 mil. Foi um negócio enorme. A idéia era de fazer a ligação com a organização.

E.R. — Essa idéia prestigia a técnica e afasta um pouco o critério dos políticos de...

J.D. — No tempo do DASP, o critério político era quase que nulo. Isso porque o Simões era um camarada que tinha autoridade junto ao Presidente, e confiava na equipe, de modo que o negócio era bom.

Uma época, no DASP, o Arízio Viana - ele é capaz de nem se lembrar mais disso - que era Diretor da parte de orçamento do DASP, chamou o Santana, que era Diretor de Orçamento do Ministério da Agricultura e a mim, Diretor de Orçamento do Ministério de Educação, e disse: "Isso aqui está tudo errado. Nós precisamos fazer um orçamento com uma base mais geral, ver mais as prioridades do Governo, um negócio mais..." Eu liderei a história, e o Santana subcreveu. Eu disse: "Nós largamos os Ministérios e vamos trabalhar como seus assessores, desde que se leve ao presidente qual é a força de recursos com que conta o país - a força de recursos com que conta o país - a receita, naquela época - e que as prioridades estejam designadas, quer dizer, fatias, de modo que o Presidente tenha a visão do orçamento, não em números, mas em prioridades. Assim ele vai sentir aonde é que a educação está menosprezando, aonde é que se está dando dinheiro demais para tal área assim e assado..."

E.R. - Isso foi feito?

J.D. - Não. O Arízio disse: "Mas isso, a gente não consegue." O Getúlio não queria mesmo, ele queria caso a caso. O Getúlio era um grande burocrata, mas um burocrata. Então, nós respondemos: "Sem isso, nós não vivemos." Havia uma idéia renovadora que não pegava. Depois o DASP "mixou", como nós sabemos, não é?

E.R. - Caso a caso é um critério político de qualquer maneira, ou um critério mais programático, uma visão menos global.

J.D. - O que se defendia mais era a discussão das verbas.

C.G. - O DASP murcha. Murcha por quê?

J.D. — Porque, o governo Linhares - o Getúlio se suicidou - foi um governo político. Trouxeram um ministro do Supremo Tribunal para ser presidente da República, e foi um ministro político. A primeira coisa que ele trouxe... o seu ministro do Interior, que se falha a memória, era também um jurista, foi a quase extinção do DASP. Então, o DASP ficou com uma disponibilidade... tudo aquilo que se formou como técnico de administração nobre, através de concursos bons etc, ficou sobrando. Eu contei a vocês que eu tinha uma lista, acho que de vinte técnicos de administração do DASP, cujos nomes eu vivia sugerindo para os ministérios, para colocar em vários lugares. Mão-de-obra que se formou e que ficou ociosa. Incrível, não é?

C.G. — Mas, no segundo governo Getúlio, faz-se uma tentativa de reformulação do DASP...

J.D. — Uma tentativa pálida, não é? Porque Getúlio não era o mesmo da primeira fase, não é? Eu fui Diretor de Pessoal do DASP nessa época. E, pelo fato de ter ligações com o Capanema, que era o líder do governo na Câmara, eu tinha muita articulação política. Os deputados respeitavam muito o DASP. A gente dava shows de eficiência. Eu tinha um arquivo do meu lado, sobre os assuntos que estavam preocupando o Congresso. Eu tinha uma pastinha com tudo o que eu havia recortado. Minha secretária recortava e punha ali. Uma vez, um deputado telefonou: "Nazaré, deputado fulano de tal, queríamos fazer uma consulta, conversar com o senhor sobre um problema assim, assado..." "Pois não, deputado. Quando é que o senhor estará disponível?" "A hora em que o senhor quiser." "Daqui a meia hora". Ele passou lá com mais dois deputados. Eu estava com a minha pastinha, sabia o que eles iam falar. O problema é esse, assim,

assim, assim... Abri a pasta. A solução talvez seja esta ou aquela, tal, tal... Ele se levantou, e disse: Nada como vir ao órgão competente que está preparado. Que elogio enorme que eu fiz da organização! [risos] O simples fato de saber o que é, e me situar, inclusive, do ângulo político.

Uma vez, eu fui a um deputado - no tempo em que eu era Diretor de Pessoal do DASP - e pedi para ele ir... domingo... contei isso a vocês. Um deputado do PTB, vejam vocês, jovem, advogado, simpático. Eu havia encaixado um dispositivo numa lei de aumento de vencimentos que amparava o pessoal de obras do serviço público. Porque o pessoal não era nem estatuto, nem nada, e eu queria colocá-los na ação trabalhista. Então, encaixei um dispositivo lá. Passei o domingo convencendo o homem. E ele, no seu projeto de lei, colocou assim: "...inclusive legislação trabalhista para efeito de férias", e não-sei-o-quê mais. PTB! O homem, populista, na hora de encaixar aquilo lá, não tinha mentalidade! Ele não tinha preparo, a sua formação era jurídica.

E.R. - O senhor está seguindo a explicação da evolução da idéia de orçamento.

J.D. - Sim. Mas vocês precisam ver a bagunça que se formou no Congresso. Eu vou ficar em 1963, pegar o último ano.

Eu advogava a tese de que se tinha cinco orçamentos. O Executivo mandava a receita subestimada, para que o Congresso não se esbaldasse em aumentar a despesa. O Congresso superestimava a receita, e aumentava a despesa a seu bel-prazer. Quando o orçamento era aprovado, era para

se cumprir? Não! Vinha logo uma lei de economia, podando! Tinha sido votada a lei naquela hora, e já era podada. E, depois, na hora da execução, já não se sabia o que se estava executando: se o orçamento que o governo tinha imaginado, e que devia ter apoio das forças do governo, ou se aquele que o Congresso aprovou. Resultado: vinha a inflação, comia 90%. Então, havia cinco orçamentos. Aqui já houve, recentemente, a previsão de um orçamento de 120%, que o Funaro fez, ou menos da inflação, que deu duzentos e poucos. Isso não é orçamento. Com a inflação como está, o orçamento é uma brincadeira.

E.R. — Ontem, a inflação foi de 24%.

J.D. — Bom, o Abreu, — não conheço bem a proposta orçamentária, mas ele fez tudo baseado em OTNs. Para se ter realismo. Senão, ele põe 400% de inflação, o governo falou em 600%, e vai a 800%.

C.G. — É, a nossa moeda agora está...

J.D. — A última estimativa foi de 850% de inflação. O próprio Delfim vem e diz: a solução é essa, tem que adotar medidas, tal... Ninguém vem e fala como é a inflação. Alguns por desânimo, outros por falta de coragem, outros não sei por quê.

C.G. — Era mais ou menos a situação em 1963.

J.D. — Já vinha de antes. Em 1963, ela foi calamitosa, bagunça total.

C.G. — Mas essa perplexidade ante a inflação era semelhante?

J.D. — Você se lembra de qual foi o aumento que o Goulart deu aos militares? Maior que o dos civis, pela primeira

vez, eu acho. Antes era sempre igual. Parece que ele deu 140% de aumento aos militares. Para conquistar as forças armadas, e derrubaram-no!

Bom, sobre o Ministério do Planejamento, já falei. O Ministério do Planejamento procurou arrumar o orçamento anual em harmonia com o plano do governo, PAEG etc. Num sentido mais moderno. Quando eu falo em sentido moderno, eu cito sempre o MacNamara, no bureau de orçamento do Ministério do Governo americano, que é de 1921. Quando MacNamara entrou, foi trazido do setor privado. E ele começou a dar ênfase ao orçamento de projetos, que já existia em parte, mas sobretudo em saber: "você quer essa nova verba aqui para quê?" O sujeito punha assim: 100 mil dólares. Mas vai ver, era um projeto de 100 milhões de dólares! Ele punha a cabeça de ponte de 100 mil dólares nesse ano, e no ano seguinte dizia: já estou executando. E você era obrigado a ter um encargo brutal. E aí entra a programação geral: Qual é o projeto? É esse? Qual é o valor desse projeto total? Vamos começar agora ou não vamos começar agora? Então são 100 mil ou são 500 mil? Ou não é nada? Vamos deixar para o ano que vem.

E.R. — O MacNamara teria vindo do setor privado e teria...

J.D. — Trouxe essa idéia bem moderna de orçamento.

E.R. — Tanto a idéia do orçamento por projeto, quanto a idéia do resultado final, seriam idéias da iniciativa privada.

J.D. — O americano sempre perseguiu isso. Eu me lembro de que o Jump, do Ministério da Agricultura, me mostrou... O Diretor do Orçamento do Ministério da Agricultura na América assessorava o Congresso. Quem acompanhava o orçamen-

to do Ministério da Agricultura era o Diretor de Orçamento do Ministério da Agricultura. Então, lá eles tinham o orçamento mais ou menos tradicional, e também, o orçamento por projetos, apresentando as duas formas. Bom, isso é a evolução do orçamento, eu acho que não preciso dizer mais nada. Porque quanto ao resto, vocês sabem, os instrumentos ficaram aí. Não estão funcionando. Por exemplo, [inaudível] no Plano Funaro, a inflação era zero, então ele meteu lá 100% de previsão de inflação, ou zero também, não me recordo bem, e estourou tudo, não é? As comportas estão todas abertas.

Agora, eu gostaria de falar sobre as perspectivas, posso? Como eu vejo, no momento, as perspectivas são sombrias. Pode cortar um bocadinho?

### [INTERRUPÇÃO DE FITA]

Sobre o orçamento, as perspectivas são sombrias. Vou justificar. Esse Congresso Constituinte foi incapaz de redigir um simples regimento interno. Já se esqueceram de que houve um regimento interno no princípio e, que no final, quando viram que não comandariam lá, tiveram que mudar o regimento interno, para as votações finais?

C.G. — O Centrão impôs um novo regimento.

J.D. — Então, um órgão constituinte que é incapaz de fazer um regimento interno, na minha opinião, é incapaz de fazer uma Constituição. Não entro no mérito. Deve haver coisas boas, coisas más, coisas péssimas. Segundo: mas esse Congresso, que agora é Congresso, deixa de ser só Constituinte, quer administrar o orçamento. Está lá, o Con-

foi ministro do Exterior, [inaudível] tinha o título do seu partido inclusive.

E.R. — O governo Goulart; houve um golpe contra, digamos, uma esquerda mais radicalizada e tal. Hoje em dia não há em quem dar golpe.

J.D. — Eu mostrei a você um diagnóstico que eu fiz, eu tenho um papel em casa, em que brincando com um amigo eu fazia... quais eram as forças, por volta de 1962, 1963. Tinha surgido uma liderança sindical, sobretudo em São Paulo. Dante Pelacani, é um nome de que eu me lembro agora, e outros. Então, quando esse grupo começou a ser um pouco influente, ao lado do Partido Comunista ou pessoas de esquerda etc, e que havia muita agitação, mas poucos quadros, esse grupo sindicalista predominava nesses sindicatos. Eu então, pus num papel, se me recordo, quais as forças que atuavam nisso aqui: partidos políticos, forças sindicais, Forças Armadas. Depois, fomos eliminando. Partidos políticos são desmoralizados porque o Jânio criou uma desorganização, o Juscelino inseminou a inflação. O Juscelino é o grande empreiteiro: vamos fazer obra, vamos fazer obra. Não tem dinheiro... arranja o dinheiro. Endividou os SWAPs, não se fala mais nos SWAPs. Veio o Jânio, e a primeira coisa que ele fez foi soltar dois negociadores, o Roberto Campos foi um e o outro foi o Walter Moreira Salles. Eram figuras que tinham presença internacional, para negociar dívida e tal, e se mexerem aí, e acomodaram o negócio. Mas o Jânio renuncia, deixa o assunto solto... Juscelino gastando dinheiro, e o Jânio renuncia na hora em que o Goulart, vice-presidente, está na China, mandado por ele, é demais! O Brasil ainda não se recuperou disso.

E.R. — Eu gostaria de voltar para a questão de orçamento

para tentar registrar essa coisa que o senhor está desenvolvendo, e que eu acho extremamente interessante. Quer dizer, é o relacionamento do Executivo com o Legislativo, tendo como objeto a questão orçamentária.

J.D. — É fundamental. É o grande momento dos orçamentos, do ponto de vista administrativo do governo.

E.R. — O senhor podia, de uma maneira até didática, traçar essa trajetória do orçamento nacional em relação a esses dois atores políticos básicos, o Executivo e o Legislativo?

J.D. — Eu falei na Comissão de Orçamento da Câmara dos Deputados com o João Simplício. Paulo Lira, alto funcionário da Fazenda, era assessor de lá, requisitado para colaborar. O Álvaro Pereira, era do Ministério da Viação, dois de quem me recorde, devia haver outros.

A palavra do João Simplício, do presidente da Comissão de Orçamento da Câmara, era ponderável — pela força política do seu partido — nas votações. Antes, se você for ao Bernardes, encontra um ponto crucial. O Bernardes, para mim, foi um péssimo governo. Eu, quando estudante, era contra o Bernardes — já contei a vocês — enfrentava a polícia com rolha etc.

E.R. — Contra os cavalos...

J.D. — Governou quatro anos em estado de sítio, um homem que ninguém nem viu! Mas ele teve um grande mérito administrativo, porque conseguiu uma emenda constitucional acabando com as chamadas caudas orçamentárias, que eram emendas que o Congresso fazia na lei Orçamentária — veja a importância que se dava — disposições transitórias, como existe agora na Constituição. Ele acabou com isso, proibiu. O orçamento passou novamente a ser um documento de certo valor. E

tinha valor. A sua tramitação no Congresso era acompanhada com interesse. Depois, houve mudanças, é a fase do DASP, em que o DASP comandava o orçamento. Ditadura. Comandava o orçamento, com mão forte. O Getúlio apoiava. Agora, o DASP se esmaeceu, desfez-se, ficou entregue ao acaso. Quando veio o governo do Castelo, restabeleceu-se a idéia de planejamento, orçamento-programa etc. Começou-se a montar novamente um mecanismo, e confiando-se em que a reforma administrativa sedimentasse este esquema. Infelizmente, não sedimentou. Então, não digo que você esteja na estaca zero porque, se olhar o lado positivo, hoje há muita gente... as escolas de administração aqui em São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas, é uma pioneira em São Paulo, e as universidades, hoje, têm gente competente e disponível. Tudo isso tem que ter liderança.

[FINAL DA FITA 11-A]

J.D. — Tudo isso tem que ter liderança. Quem comanda a administração, é a política. Quem comanda o governo, é a política. Não são os tecnocratas, nem eu, nem os economistas, nem o homem de administração, nada disso. Tem que haver uma orientação política, que venha através das forças políticas. Se os partidos estão disseminados, organiza-se uma força política para sustentar. Se não, você está falando para quem? Para gregos?

E.R. — Essa relação do Congresso com o orçamento, que deveria ser uma força informadora das necessidades da própria sociedade, fica transformada, nesses tempos mais complicados, em pressões clientelistas...

J.D. — Influência de momento, digamos assim.

E.R. — Sem organização partidária, sem organização da sociedade, sem um projeto político.

J.D. — O orçamento, que é um grande instrumento de comunicação do Executivo e do Legislativo em torno de uma política de governo, ele... É a tal história de que eu falei ontem. Quando eu vi o Hélio, com quatro, cinco, seis, sete assessores e pouquíssimos deputados, fiquei assustado.

C.G. — Por que era diferente do governo Castelo?

J.D. — Porque enchia!

C.G. — O debate orçamentário era intenso.

J.D. — [inaudível] todos os membros da comissão, havia um público ávido, lá, jornalistas para noticiar para cá o que tinha havido, ou não tinha havido.

E.R. — O que seria um movimento privilegiado. Que deveria ser, pelo menos.

C.G. — Mas, na verdade, o governo Castelo retirou do Congresso o poder de emendar para mais os orçamentos e, mesmo assim, o Congresso tende a...

J.D. — Isso, aliás, é uma tendência de todos... não sei, o que diz a Constituição que vai entrar em vigor. É provável até que ela diga alguma coisa.

C.G. — Apesar dessas restrições, o debate em torno dos orçamentos, durante o governo Castelo era intenso.

J.D. — Intensíssimo.

C.G. — Mesmo com os poderes reduzidos do Congresso?

J.D. — É. Eu me lembro que, uma vez, o Roberto Campos foi ao Congresso fazer uma exposição. Estava cheio de gente, e estava o pai do José Ermírio — era senador — e, en passant,

o Roberto Campos disse: "nós estamos com um saldo de divisas de" - parece - "um bilhão e meio ou dois bilhões de dólares". Ele disse: "O senhor tem certeza?" Ficou em dúvida. Então deu a informação. Vinha resultado negativo! Então, ele foi informado na hora. As comissões do Congresso têm muito esta finalidade.

Na América, eu examinei bem a Comissão de serviço civil. Nós nos reuníamos lá com o Fleming, que era o presidente, um homem extraordinário, que depois foi reitor da Universidade de Columbia. Na crise de Suez ele foi o homem que coordenou aquilo dos barcos virem para cá e para acolá, para não faltar petróleo. Esse Fleming, jovem - tenho até um documento assinado por ele, que eu guardo como um documento histórico - quando iam discutir assunto de pessoal na Comissão do Congresso, o representante da Comissão de Serviço Civil - eu me lembro bem - dizia o seguinte: "Esse assunto, na parte financeira, foi checado com o Bureau de Orçamento, que está de acordo." Vale a palavra.

Eu já contei para vocês, uma vez, em que o Castelo perguntou para mim sobre essa questão de coordenação? O Castelo, que era um apaixonado por coordenação, disse assim: "Mas se eu tiver um diretor técnico de um órgão, que me traz um projeto, como é que eu vou fazer com que ele se articule como eu quero com o diretor de Orçamento?" "Presidente, soluções de livro a gente não encontra, só as soluções da vida real." "Quais são?" "O administrador de topo pergunta: o senhor conversou sobre esse assunto com o diretor financeiro? E ele vai dizer que não, porque ele quer impingir o negócio. O senhor até pode transigir dessa vez, e aprovar. Na segunda vez, ele não deixa de vir." É um método de informar, em administração.

E.R. — Nessa questão orçamentária, no período Costa e Silva?

J.D. — Não acompanhei. Tive esse exemplo, vivido lá no Congresso. Eu fiquei assustado, não havia nenhuma comunicação, e deu no que deu. De repente, um deputadinho lá faz um discurso boboca que não tem a menor importância - o Moreira Alves - menino que era naquela época, provoca uma crise do AI-5! É demais! É porque havia o clima. Se não houvesse, não teria acontecido isso. Se houvesse líderes efetivos do governo trabalhando, não haveria uma coisa dessas. Bloqueavam na mesma hora, com a ajuda dos representantes militares, que também existem junto ao Congresso.

E.R. — O senhor acha que existe uma incompatibilidade entre normas de modernização, de racionalização administrativa, que foram formalizadas na reforma administrativa, no Decreto-Lei nº 200 e a tendência da política geral de fechamento dos grupos da linha dura e o afastamento do pessoal do Castelo e da Sorbonne? Que o método de administração foi ultrapassado, foi deixado de lado, porque os métodos começaram a ser mais autoritários, mais fechados?

J.D. — Acredito que sim.

E.R. — Esses métodos elaborados pelos técnicos que estavam envolvidos e junto com políticos, com o Decreto-Lei 200, eram métodos que pressupunham estruturas de maior comunicação...

J.D. — Eu não tenho dúvida.

E.R. — ...entre o Executivo e o Congresso, e na medida em que a política caminhou para um processo de radicalização, essa metodologia, esse instrumental teria ficado superado enquanto instrumental de administração pública.

J.D. - E inclusive por culpa do país, do nosso nível cultural - a meu ver isso é fundamental - que não teve como expressar-se para apoiar essa instrumentação, que é apolítica. Em qualquer país encontra-se essa instrumentação. É apolítica, não é? É um problema cultural também. Mas com essa influência da linha dura, eu acredito que ela foi se fechando. A questão da linha dura, ela... não é de todos militares, é de um grupo, uma minoria militar, que na época do Frota, tentou novamente dar um golpe em cima do Geisel. Eu me lembro de um amigo, técnico de...

C.G. - A linha dura, no governo Castelo, já era muito ativa?

J.D. - Ela pressionou o Castelo, evidentemente, e fez o sucessor.

C.G. - E isso se sentia, por exemplo, em cima da reforma administrativa?

J.D. - Diz-se, com um certo apoio, que a República só foi proclamada porque Deodoro foi chamado como líder militar e estava com um problema orgânico que o retinha em casa. Ele era amigo do Imperador e de todo o mundo. Então, proclamou a República. Agora, o Costa e Silva, figura apagada nos quadros militares, surgiu porque era o único general que estava no quartel-general no dia em que a coisa se desmilinguiu, e ele assumiu. Depois, tornou-se uma figura de relevo.

C.G. - Mas a linha dura já estava pressionando medida a medida, internamente, dentro do governo Castelo ou se fez sentir justamente nesse processo sucessório? É uma pressão que acompanhou toda a duração do governo?

J.D. - É minha impressão. Através do Costa e Silva. Eles fizeram de bandeira deles e do Costa e Silva.

C.G. — Então, eles se articularam em torno da sucessão?

J.D. — Falava-se no Bilac Pinto, um civil, para presidente da República. Falava-se no... Cordeiro de Farias, que foi ministro Extraordinário do Interior. Falava-se naquele coronel famoso, do grupo dos coronéis do Golbery — esqueço o nome dele — que dizia-se que era um dos candidatos preferidos do Castelo, falava-se em vários nomes. Não no Costa e Silva.

E.R. — O próprio Carlos Lacerda.

J.D. — Não, o Carlos Lacerda, não.

E.R. — Não era o candidato do Castelo Branco?

J.D. — [resmungo de negação] O Castelo uma vez deu uma prova, uma observação pessoal — posso estar errado — de que era democrata...

E.R. — E ele queria entregar o país na mão de um presidente civil?

J.D. — Eu acho que ele tinha essa intenção.

E.R. — E o Carlos Lacerda não seria uma dessas?

J.D. — Não, porque o Carlos Lacerda era um estourado.

C.G. — Ele expressava isso freqüentemente?

J.D. — Não.

E.R. — Isso da briga deles?

J.D. — De onde é que vem a briga? A briga vem do seguinte: Quando houve aquele ato institucional que conduziu às eleições para governadores no Rio e em Minas, quem eram os candidatos? O Magalhães Pinto era candidato à presidência. Sempre disse isso. E o Carlos Lacerda no Rio. E estavam querendo prorrogar o mandatinho dele. O Magalhães

Pinto, um democrata, já tinha arranjado um jeito. A Assembléia lá de Minas já ia prorrogar o mandato dele. Aqui não sei se falaram a mesma coisa. Quando foi baixado um Ato Institucional, que eu não me recordo qual seja o número, e que mandou fazer eleições, resultou na eleição da oposição. Negrão de Lima ganhou fácil aqui, o Lacerda, apesar do seu bom governo, levou uma surra brutal e, em Minas, o Israel Pinheiro foi eleito. A meu ver foi um teste de que o Castelo queria eleição.

Contou-me um dia um oficial de gabinete do Castelo, quando eu fui à Brasília, conversando: "Você não imagina como o Carlos Lacerda saiu daqui, quando o presidente comunicou a ele essa decisão de fazer eleição. Saiu dando pinote e batendo parede. Batendo portas." Então, a referência que eu tive, foi a seguinte: que o Carlos Lacerda su punha-se o candidato do Castelo.

C.G. — Mas dr. Nazaré em torno da Reforma Administrativa, em torno, por exemplo da política salarial em que também participava, o senhor não sentia pressões dessa linha dura?

J.D. — Não, nada.

C.G. — O senhor acha que no projeto de reformas, a linha du ra não teve força para determinar as direções?

J.D. — Veja: durante todo o governo do Castelo, a questão de vencimentos era discutida com civis e militares. Comissão civil, comissão militar, articulada por um civil que era o ministro do Planejamento. Depois, quebrou-se tudo is so. E, corretamente, a meu ver, porque os militares desvin cularam isso da bagunça do serviço civil. Podemos passar ao corpo de assessoramento?

E.R. — Podemos.

J.D. — O corpo de assessoramento. Eu tinha uma visão realista do serviço público brasileiro. Eu fui Diretor de Pessoal do DASP, onde, nessa época, eu comandava a política com o Arízio Viana, Diretor Geral. Nós comandávamos a política de pessoal, inclusive no relacionamento com o Legislativo, como eu mostrei a vocês. Mas eu era um seduzido pelo Administrative Service inglês. O serviço civil inglês, à época, era considerado o mais bem organizado no mundo. E eu era também seduzido — vejam bem, eu vim da França, onde morei dois anos, trabalhando — pelo que o francês aprendeu e compreendeu em estágios de um pequeno número de homens de elite na Inglaterra. Veja que eles vieram, e quebraram a organização napoleônica, quebraram uma série de coisas, e viram que tinham também sedução pelo serviço civil inglês. Há um livro chamado — um livretinho assim — chamado... do Tixier, que tem uma introdução de 1948, três anos depois da guerra. Há uma introdução do Michel Debré — político, foi primeiro ministro na França — em que ele diz o seguinte: à força de se interessar pelas instituições políticas, temos esquecido das instituições administrativas. Ele faz essa análise depois da guerra.

E.R. — Para um francês dizer isso...

J.D. — "Em março de 1848" — isso é a introdução dele de apresentação ao livro — "em março de 1848, Carnot, primeiro ministro de Instrução Pública da república nascente, antes Napoleão III, criou uma Escola de Administração", parece o Brasil! O projeto fora discutido no governo anterior, ao de Napoleão III, mas Carnot foi quem o apresentou, como Ministro da Educação. Lembre-se de que na França, haviam grandes escolas, de Engenharia etc, mas não havia es-

cola de Administração. Tornara-se indispensável à República - opinião de Michel Debré, o político. Você vê aqui algum político falar isso? Por isso é que eu digo que o problema é muito cultural. Pela mesma época, a Inglaterra se preocupava com o assunto, com Macaulay. Mais tarde, o historiador Macaulay foi encarregado de presidir uma comissão de estudos. Ele teve uma influência brutal na organização do serviço civil inglês. Era um historiador, um homem de grande categoria, extraordinário. Foi encarregado de presidir uma comissão de estudos.

"Assim, na mesma época, os dois países tinham a mesma preocupação. Mas a evolução não foi a mesma. Na França, discussões políticas predominaram". Nesse período. Depois, Napoleão III perturbou toda a vida francesa. "Afinal, dois anos depois, a Escola de Administração foi suprimida". Parece Brasil, não parece? "Passaram-se quase cem anos para que a idéia fosse retomada." Cem anos! Tomara que aqui, no Brasil leve vinte!

"Na Inglaterra, ao contrário, a estabilidade constitucional permitiu" - é ele quem fala - "que projetos de reforma fossem criados e aperfeiçoados. Hoje em dia, feridos pela guerra, os dois países enfrentam situação semelhante, envolvendo o destino do Estado.

E.R. - Esse livro é de que ano?

J.D. - Essa declaração é de 1948.

"Nos dias de hoje, a tarefa é coletiva. Coletiva é a tarefa de reforma administrativa, da qual, cada etapa é necessária à nossa recuperação." O francês falando depois da experiência da guerra. Está meio amargo, não é? Mas muito realista. E o autor francês... que é Gilbert

Tixier o livro é La Formation des Cadres, Supérieurs L'État en Gran-Bretagne et en France, ele diz o seguinte: "the British Civil Service is the best in the world." "The Administrative Civil Service - isto é, a classe administrativa - constitui a primeira parte do his majesty service, o serviço de sua Majestade." Um humorista afirmou - é ele quem está dizendo - o Tixier "os grandes pensamentos vem do coração - o ministro - mas eles devem fazer uma parada - um détour - pela cabeça." Cabeça é a administração. É o político, e o administrador. "Embora em contato com os parlamentares, os Civil Servants devem ficar à distância da política." Funcionário público se credenciar para ser deputado, deveria ser proibido, porque é uma mistura, começa a fazer política!

C.G. - O serviço público deve ser desvinculado da política?

J.D. - Quais são as funções dele? É o que ele diz aí, uma formação de diretrizes: Devem colaborar, estudar, encaminhar as funções de que são incumbidos, conseguir uma certa continuidade na execução das diretrizes. Aqui, o Simonsen foi Ministro do Planejamento por três meses, seis meses, chegou o Delfim, mudou todo mundo! Continuidade... nem na linha dos economistas, é demais!

Outro ponto importante: o Macaulay reorganizou primeiro o Indian Civil Service e, depois, o Home Service... Depois a Grã-Bretanha e primeiro - a Índia, porque na Índia, era a administração à distância. Então, era preciso administradores muito eficientes e capacitados, para manterem uma pequena minoria de administradores funcionando naquele conjunto. Depois, o Home Civil Service. Veja a visão do inglês! Mas o que eles queriam era habilidade geral

dos candidatos, e davam ênfase nas entrevistas. Aqui, eu devo dizer a vocês o seguinte: a minha idéia geral está aqui.

C.G. — A sua idéia geral sobre? Sobre as...

J.D. — Eu quero mencionar uma experiência que eu fiz. Como a administração de pessoal estava às baratas, o DASP não funcionava, nada disso... resolveu-se colocar aqui, por sugestão minha, uma série de diretrizes, uma espécie de ideário para o que se faria adiante.

C.G. — Aqui no decreto-lei?

J.D. — Sim. "O Poder Executivo promoverá a revisão da legislação e das normas regulamentares de pessoal" - o pessoal do serviço público - com o objetivo de ajustá-las aos seguintes princípios: valorização e dignificação da função pública e do servidor público; aumento da produtividade - era preciso produtividade - profissionalização e aperfeiçoamento; fortalecimento do sistema do mérito para ingresso nas funções públicas, acesso às funções superiores e escolha do ocupante de função de direção e assessoramento - falava em cargo de comissão, parece que está entregue às baratas. É a primeira vez em que apareceu uma lei sobre serviço público aqui no Brasil: "conduta funcional pautada por normas éticas, cujas infrações incompatibilizam" o servidor para a função. Constituição de quadros dirigentes etc". Isso é uma espécie de ideário. É tão atual quanto era naquela época.

E.R. — O senhor acabou de ler o texto desse francês... certamente que essa idéia na administração pública francesa, é quase um estado dentro do Estado, não é? Quer dizer, o estado francês tem as suas Grandes Écoles que formam os

seus quadros administrativos, a ENA, a Fondation Nationale des Sciénces Politiques.

J.D. - As escolas superiores. Filosofia, Engenharia...

E.R. - Quer dizer, o instrumental de formação dos quadros que vai organizar a sociedade está de posse do Estado, não é?

J.D. - Um sistema educacional forte.

E.R. - Seria um modelo diferente do americano, que são as escolas... seria a própria sociedade que estaria...

J.D. - As universidades.

E.R. - ...as universidades que estariam formando esses quadros e que passariam pela iniciativa privada, advogados, universidades e tal. Seriam dois modelos mais ou menos...

J.D. - O americano tem uma flexibilidade enorme em buscar os homens competentes.

E.R. - ...diferentes. Aqui no Brasil, quem forma o administrador? Quem forma a classe dirigente? Como é que o senhor localizaria essa...

J.D. - Eu posso entrar um pouco adiante nisso? Ao mostrar a idéia que lancei, acho no fundo, dou uma resposta a você. Isso aqui foi aprovado pelo Castelo. Convenci o Castelo de que não havia possibilidade de fazer, naquela altura... isso aqui. Houve uma reunião, onde se discutiu, no projeto de lei de Reforma Administrativa, o chamado Corpo de Assessoramento Governamental. Vou descrever a vocês o que eu imaginava.

E.R. - Eu gostaria só de complementar essa minha pergunta: nessa época em que o senhor estava elaborando - essa época

Central - onde houve o golpe político-militar de 1964, pro-  
mulgação do decreto-lei, de que experiências vinham esses  
homens, de que escolas, de que tipo de...

J.D. - Eu diria que havia duas linhas. Uma, era a linha  
militar.

Eu mostrei a vocês a minha idéia... os partidos  
políticos, sindicatos e Forças Armadas. Os partidos polí-  
ticos se anularam, não é? O PSD ainda tentava salvar o  
Jango, até com um projeto de reforma administrativa. Mas  
não era ouvido. Os sindicatos tomaram conta da Previdên-  
cia Social. Havia seis ou sete institutos, eles se no-  
mearam para lá e faziam um jogo de "cadeia de felicidade".  
O que era nomeado para o instituto A, nomeava os parentes  
para o instituto B ou C, e o do instituto B ou C nomeava  
os parentes para o instituto A. Pelacani, o que era líder,  
todos esses se conspurcaram, todos. Foi uma politicagem.  
O IAPI foi o único que se salvou, porque tinha uma tradi-  
ção de concursos, de presidentes ilustres e competentes,  
Vital, o Plínio Cantanhede, administradores excelentes. En-  
tão, o IAPI salvou-se, e foi a base da reforma do INPS.

E.R. - Quer dizer que, nesse golpe de 1964... [falando  
junto com o entrevistado]

J.D. - Os militares, por quê? Porque os militares se or-  
ganizaram durante anos para se formar. Anos atrás - quan-  
do eu era garoto - um sargento ia a tenente, ia a capitão,  
ia lá para cima! Eles bloquearam os cursos. Escola de  
Estado-Maior, escola disso, escola daquilo, foram bloque-  
ando. Então, eles formaram uma elite. Posso dizer a vo-  
cê, por contatos informais... Uma vez, quando eu estava  
no DASP, eu fui resolver um problema dessa fábrica de ex-

plosivos que tem lá em Piquete, e me convidaram para um almoço. Eu fui lá. Havia civis, associação civil, mas havia militares. A conversa fica aberta. Eles só falavam no interesse nacional. Eu saí de lá impressionado. Você vai conversar com esses homens, eles só falam que temos que organizar isto, organizar aquilo. Você ia até os civis, estavam contando anedota!

E.R. — Uma dessas vertentes, então...

J.D. — Foi essa que tomou conta em 1963.

E.R. — Foi essa, dos militares que se formavam...

J.D. — Na Escola Superior de Guerra.

E.R. — Sim. E a tecnocracia, os técnicos, os administradores civis?

J.D. — Também tiveram atuação. Sobretudo na linha dos economistas...

E.R. — E vinham de onde?

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

E.R. — Uma dessas vertentes seriam os militares formados...

J.D. — A outra, a vertente civil, eu acho que veio, sobretudo, de três origens... quatro... Vou acrescentar uma de que me lembrei agora.

Uma, economistas, das escolas de economia, das universidades, várias foram criadas. Engenheiros, advogados...

E.R. — E essas pessoas, eles vinham...

J.D. — ...e a quarta, diplomatas.

que provavelmente é da Escola Nacional de Administração. Na Inglaterra, fala um ministro civil.

C.G. — Mas o senhor queria nos falar sobre o corpo de assessoramento.

J.D. — Eu fui derrotado nesse corpo de assessoramento. Eu vou mostrar, mais ou menos, o que era, como estudo.

No projeto de Reforma, isso estava delineado. Eu achava defasado porque se isso não foi criado no princípio do governo, no fim de governo é muito difícil. Houve uma reunião em Brasília.

Eu quero registrar, isso está nas minhas memórias. Não vou escrever memórias, mas uma história de um burocrata, que no fundo sou eu, e que vai contar uma porção de coisas muito curiosas da burocracia, coisas deliciosas da burocracia, divertidas.

Mas voltando à reunião em Brasília: o Castelo, o Geisel, o chefe do Gabinete Militar, o Golbery, chefe do Serviço Nacional de Informações e eu, civilzinho, estava lá...

[FINAL DA FITA 11-B]

J.D. — ...o civilzinho, estava lá.

C.G. — Dr. Nazaré, eles discutiam a Reforma Administrativa na condição de chefe do Gabinete Militar e do SNI?

J.D. — Não, assessorando o presidente. O SNI, como ele disse, o Golbery, vem para ouvir etc. Depois, naturalmente, ele conversava alguma coisa. O Geisel, não. Ele tinha participação ativa.

C.G. — Mas o cargo formal eles não eram nomeados membros da...

J.D. — Não, ninguém foi nomeado. Nem eu fui nomeado... Eu era o homem da Asestra, não-sei-o-quê mais, da Assessoria da...

C.G. — O senhor era da Asestra, e eles não?

J.D. — Não. Era o chefe do gabinete militar, que era o Geisel, que tem a função de assessorar o presidente. O presidente então marcou para discutir esse capítulo de manhã, em Brasília, no Planalto. Ele fez algumas reuniões no Alvorada. O Geisel veio de ferro e fogo em cima do projeto. O Golbery, que quase não falava, secundou com bastante veemência, contra.

C.G. — O que é que eles argumentavam?

J.D. — Vai se criar um grupo de privilegiados, enquistar no serviço público, etc... Enfim, eles estavam imaginando que eu estava querendo ficar calmo e estava fervendo. O Castelo calado aqui. Eu estou descrevendo a cena como eu a estou vendo hoje. "Meteram o pau". O Castelo não disse nada, a decisão era dele, sempre. Eu disse mais ou menos o seguinte: "Presidente, eu acho natural que o general Geisel e o general Golbery tenham essa reação, porque eles desconhecem a dura realidade do serviço civil brasileiro, que é uma total e completa desorganização, é o caos. E o presidente tem sentido os efeitos na sua própria administração. Que é quando concursos etc. não chegam a certa realização na proporção em que o presidente desejaria." Eu sabia que o presidente era apaixonado por concurso. "Agora, é natural - aí eu falava para o Geisel e para o Golbery - é natural que os senhores estejam satisfeitos..."

o secretário geral, secretário adjunto, assessor de diretor senior e assessor de direção. Eu imaginava esses escalões porque, entre os militares, havia a correspondência. Vejam aqui: presidente da República, ministro de Estado, depois general de exército, general de divisão, general de brigada, coronel e tenente-coronel. Eu via a parte de vencimentos. Não é pegar a generalidade: classe O é igual a coronel. Não existe isso. Coronel tem comando, classe O não tem nada. É um burocrata, lendo e escrevendo coisas. Passem os olhos para ter uma idéia de como eu fui vendendo a idéia na Comissão. Depois, chegamos a esta formulação, com vencimento etc. Aqui já é o gráfico, sem o militar. Mas notem que a idéia foi sendo mexida. O corpo de assessoramento que eu imaginava, era junto aos ministros de Estado, e ministro de Estado é político. O vice-ministro, talvez político, Com o tempo, e com o regime parlamentarista, se isso fosse criado, seria inevitavelmente o secretário permanente do ministério, como é em todos os países. E, depois, havia as categorias de secretário ou coisa que se valha: cinco ou seis categorias, começando pelo jovem lá embaixo. Essa era a idéia.

Mas nós fizemos um projeto - eu sursurpiei do Planejamento, porque isso é demais, deixar essa colaboração para eles seria criminoso. Esse eu não deixei lá - que, dentro dessas idéias, chamava-se Projeto Asestra-5 - Centro de Aperfeiçoamento. Criar um Centro de Aperfeiçoamento. Então, vem...

E.R. - Isso aí seria um centro de treinamento para a administração?

J.D. - Um centro de treinamento para recrutar e treinar esse tipo de pessoa gradativamente, de modo a ir preenchendo

essas categorias. Então, vejamos tudo aqui bem espaçado, mostrando minutas e minutas, dentro da idéia de planejamento na época da Reforma.

Com os gráficos de Reforma que vocês já viram, vêm os assessores, assessor de direção, assessor, enfim...

Vou responder à sua pergunta. Atividades profissionais. Fiz um esquema assim: indicação das de maior interesse para o recrutamento: engenharia, economia, medicina, agronomia, veterinária, técnica de educação, contabilidade, estatística, técnico em administração. Mostrando que tudo isso iria influenciar para recrutar os homens que iriam constituir...

E.R. — Fariam parte dessa...

J.D. — ...esse grupo básico. Seleção, introdução, viagens periódicas no país para conhecer a realidade brasileira.

E.R. — Uma das causas do conhecimento dos militares da realidade do país...

J.D. — Andam todo o país inteiro. Está transferido. Trinta dias depois ele vai do norte para o sul, do sul vai para o norte.

E.R. — Ele tem uma noção geográfica.

J.D. — Que o brasileiro não tem.

E.R. — Geográfica. Não é de mapa.

J.D. — Não.

E.R. — É território.

J.D. — Conhecem tudo, o ambiente... Viagem ao exterior, acompanhamento, não largar o negócio. Tem que fazer o Follow up do pessoal.

E.R. — É o projeto de uma escola de administração?

J.D. — Sim, chamado Centro de Aperfeiçoamento, o embrião de uma escola da administração: Posição na organização federal, estrutura - dando uma idéia de uma estrutura simples para fazer isso - aonde é que se situava, funcionamento. Tudo idéias, primeiras idéias. Mas, eu consegui, com o pessoal implantação, esquema, etapas, para não andar uma à frente da outra.

C.G. — Isso foi discutido no âmbito da Comestra?

J.D. — Não. A Comestra discutiu esse paper aqui.

C.G. — Só o paper.

J.D. — Só este paper. Isso aqui, não. Isso era estudo nosso. Eu havia tido muito contato com as representações de assistência técnica estrangeiras. França, Inglaterra e os Estados Unidos. Então, eu articulei com eles para que mandassem especialistas para dar palpites sobre esse assunto. Veio um inglês, o professor Woods, está aqui o relatório dele. Ele é do Department of Overseas Administrative Studies, University of Manchester, 1967. Veio um francês, que tem aquele projeto que eu mostrei a vocês.

C.G. — Para discutir esse seu projeto?

J.D. — Receberam esse papel para dizer, dentro dessas idéias - conversamos com eles, almoçamos com eles - em que eles poderiam colaborar. Ele então deu uma porção de sugestões.

E.R. — Quem é esse francês de que o senhor falou?

J.D. — Henri Roson, Maître des Recherches\* au Conseil

---

\* Maître des Recherches é um cargo, uma função junto ao Conselho de Estado.

d'État Français, 1966. E veio o americano. Como sempre, o americano é que escreve mais, mais prolixo. Veio o professor Randal do Institute of Public Administration, Indiana University. Deixou-me um relatório.

E.R. — Dos Estados Unidos veio um professor da universidade, da França veio uma pessoa do Estado.

J.D. — Administrador do Conselho de Estado e, da Inglaterra, veio um professor de universidade também.

E.R. — Então eles deram os palpites...

J.D. — Todos eles foram ouvidos.

E.R. — E esse projeto específico, ele foi incluído...

J.D. — Isso tudo era para saber, se o governo aprovasse o Centro de Aperfeiçoamento, o que se faria com ele, como é que ele seria constituído, como é que se iria organizar, mas não, tem não. Centro de Aperfeiçoamento que nunca foi organizado, ... e morreu.

C.G. — O senhor avança nesse planejamento apesar de ainda estar negociando dentro do decreto-lei.

J.D. — Ah, sim. A secretaria executiva...

C.G. — ...a inclusão no decreto-lei.

J.D. — ...a secretaria executiva. Está aqui: ASESTRA - Projeto nº 5 - Centro de Aperfeiçoamento. Então nós temos alguns estudos.

E.R. — Dr. Nazaré, todo este esforço de tentar reformar a administração pública e de criar núcleos de qualidade, critérios de racionalidade... E nós estávamos conversando no sentido de que, com a entrada de um outro padrão de governo mais "linha dura", toda essa modalidade foi um pouco abandonada. Mas o que teria ficado do Decreto-Lei 200, quais fo-

ram as sobrevidas? O que teria sobrevivido mais, apesar dessa mudança radical do governo Castelo para o governo Costa e Silva, o que ficou, e o que foi mais abandonado?

J.D. — Uma das coisas que eu acho que ficou [inaudível] foi a parte financeira. Uma das coisas que eu acho que ficou consagrada, embora não se possa executar bem, foi a idéia de que deve haver um plano plurianual.

E.R. — No planejamento de governo?

J.D. — Um plano plurianual de governo, para não ser só daquele ano.

E.R. — Isso sobreviveu?

J.D. — Isso, como idéia, está aí. Implementar o orçamento-programa é uma idéia. Agora, todo mundo fala em orçamento-programa. Administração financeira, dançou para cá, dançou para acolá, mas o fato é que há os órgãos de finanças nos ministérios, com a contabilidade, a parte financeira. E a auditoria, que não existia, nos ministérios. Há, no Ministério da Fazenda, uma auditoria central. Criaram até uma secretaria do Tesouro, que era a Comissão de Programação Financeira, articulada com o Planejamento. Por que, quando chega na hora da aprovação... há um plano, o orçamento-programa, mas há ainda a terceira fase: como é que o dinheiro vai fluir? É o cash-flow. Isto tem que estar com alguém do Planejamento, quem fez o orçamento, com alguém que sabe como é que está a receita, na Fazenda. O ministro da Fazenda é quem é o dono disso. É ele quem sabe o que vai levar ao governo como necessidade de emissão, empréstimo, o que for.

Há pouco tempo, bateu um alarido aí terrível de que não havia dinheiro para pagar o funcionalismo, vocês

viram? De repente, dois meses depois, apareceu o dinheiro. Não entendi nada! Mas o fato é que essa parte o Delfim chamou toda para o Planejamento. O Delfim desorganizou...ele desorganiza tudo por onde ele anda. Voltou tudo para a Fazenda agora, articulado com o Planejamento. Está havendo uma articulação.

E.R. — Quer dizer que nesse sentido, o Planejamento era mais descentralizado?

J.D. — Sim. Prevvia-se uma auditoria geral para eles, e não foi implantada.

C.G. — Essa maleabilidade institucional, um novo governo se compõe e o ministro avoca funções, isso está previsto no decreto-lei? Isso é...

J.D. — Não, isso não! Isso é um problema de governo. Se o governo achar que um ministério não funciona, ou se ele quer mudar, claro que ele deve mudar.

C.G. — Mas a flexibilidade de que o decreto-lei busca dotar a Presidência da República...

J.D. — O Congresso quer tirar. Essa Constituição, pelo que eu soube, é isso. Não li ainda. Li um pedaço da Constituição, achei tão mal redigido que desisti. Quero ver a redação final que deve estar melhorada.

C.G. — Mas não é daí que vem essa falta de identidade institucional da administração federal.

J.D. — Não.

C.G. — Não é dessa flexibilidade conferida à presidência.

J.D. — Eu acho que é um problema cultural, tem que os congressistas não sabem o que estão falando, e muitos do Executivo não sabem do que estão falando. Um homem que tem ex-

O Delfim chegou e bloqueou o IPEA. Quase que extinguiu o IPEA. Agora, o Abreu restabeleceu, e o está articulando e ajustando à realidade. Como se anda para trás! [inaudível] um núcleo nobre da administração. Como se joga no lixo, de repente. Não tem sentido!

E.R. - Então, sobre essa parte de pessoal, nem falar.

J.D. - Do pessoal, nada.

E.R. - Critérios de ascensão, de quadros...

J.D. - Foram feitas reformas, no tempo do Geisel, pelo que me informaram. Algumas reformas até boas. Não sei dos efeitos. Eu não acompanhei mais. Procurei esquecer, não saber o que estava acontecendo.

C.G. - Bom, podemos encerrar por hoje, essa sessão.

J.D. - Podemos.

FINAL DO DEPOIMENTO