



ENCONTROS DEMOCRÁTICOS

CICLO DE DEBATES

PROFISSIONALIZAÇÃO do serviço público





Encontros Democráticos são publicações do Espaço Democrático, a fundação para estudos e formação política do PSD

“Não podemos ser governados por amadores”

A necessidade da criação de cursos de contas públicas e da profissionalização dos servidores públicos brasileiros foi o tema discutido no Encontro Democrático realizado em setembro de 2017 no Espaço Democrático, tendo como palestrante Eurípedes Sales, ex-presidente do Tribunal de Contas do Município de São Paulo.

Com base em sua bem-sucedida experiência na criação da Escola de Contas daquele tribunal, Sales afirmou que é cada vez mais urgente para o Brasil investir na profissionalização do funcionalismo.

Ele descreveu o processo desencadeado pela criação da Escola de Contas no TCM, afirmando que isso gerou mudanças comportamentais e culturais nos funcionários do órgão, trazendo mais eficácia aos seus resultados. Para Sales, o sucesso da experiência comprova a importância de se investir no aprimoramento profissional. “Não podemos ser governados por amadores, temos que fazer gestão pela qualidade”, disse.

Segundo ele, existem 15 milhões de servidores nos três níveis de governo, em todo o País, “mas nenhum com graduação em contas públicas, pois não temos cursos desse tipo. Quem entra para o serviço público acaba tendo de aprender os procedimentos com os mais antigos - e isso perpetua os vícios da administração, pois limita o debate e o aprimoramento dos métodos”.

A íntegra da palestra está nas páginas seguintes.

Boa leitura.



SÉRGIO RONDINO: O tema do nosso Encontro Democrático de hoje é a profissionalização do serviço público. Para tratar disso estamos recebendo aqui no Espaço Democrático o doutor Eurípedes Sales, que foi presidente do Tribunal de Contas do Município de São Paulo entre 1988 e 2013. Ele é graduado em Ciências Jurídicas e Sociais e Filosofia pela Universidade de São Paulo e criou naquele Tribunal a primeira Escola da Contas Públicas do Brasil, que hoje leva o seu nome. Foi vereador em São Paulo entre 1977 e 1978 e secretário da Defesa Social do prefeito Jânio Quadros, em 1986, quando desenvolveu um trabalho para a criação da Guarda Civil Metropolitana.

Também estão aqui conosco hoje o Abrão Blumen, que foi diretor da Escola de Qualidade do Tribunal de Contas do Município; o Djalma Nonato, que foi chefe de gabinete da presidência do Tribunal em 1996; e o su-

plente de deputado estadual do PSD, Ulisses Sales. O Doutor Eurípedes é um defensor da melhor preparação das pessoas que pretendem trabalhar no serviço público.

EURÍPEDES SALES: Você já deu o gancho: melhor preparação. Na verdade, o servidor público, no Brasil, não tem preparação alguma. A administração pública é empírica. Quando fui convidado para participar deste Encontro, fiquei pensando: vou falar de contas públicas. Quando você vai falar sobre qualquer tema, se pergunta: vou falar nas pesquisas? Vou falar da doutrina? Ora, contas públicas não têm pesquisas nem doutrina. Então vou falar aqui do *case* Tribunal de Contas, que é uma realidade. É um *case* de sucesso.

Em 1822, proclamada a independência do Brasil, a gestão pública deixou de ser feita com personagens portuguesas para ser feita

...EM 1827, FORAM CRIADAS DUAS FACULDADES - A FACULDADE DE DIREITO DE OLINDA E A FACULDADE DE DIREITO DE SÃO PAULO, QUE HOJE É USP, NO LARGO SÃO FRANCISCO. COM ESSAS DUAS FACULDADES NÓS PASSAMOS A TER CURSOS DE DIREITO, MAS ATÉ HOJE NÃO EXISTE UM CURSO DE CONTAS PÚBLICAS. E A DOCTRINA? NÃO EXISTE DOCTRINA NA ÁREA DAS CONTAS PÚBLICAS. TEMOS APENAS UM CASE DE SUCESSO. E ATÉ HOJE NÃO CONHEÇO NADA NEM PARECIDO COM AQUILO QUE FIZEMOS”.

com quadros brasileiros. Cinco anos depois, em 1827, foram criadas duas faculdades - a Faculdade de Direito de Olinda e a Faculdade de Direito de São Paulo, que hoje é USP, no Largo São Francisco. Com essas duas faculdades nós passamos a ter cursos de Direito, mas até hoje não existe um curso de contas públicas. E a doutrina? Não existe doutrina na área das contas públicas. Temos apenas um *case* de sucesso. E até hoje não conheço nada nem parecido com aquilo que fizemos.

Vejam esta afirmação: *“Diante da crise na administração pública brasileira, evidenciada pela escassez de suas fontes tradicionais de financiamento e pela precariedade em que se encontram os equipamentos e serviços públicos faz-se necessário um esforço da sociedade civil na busca de soluções alternativas para a reversão desse cenário”.*

Esse era o cenário de 1996 - esse texto foi redigido na fase final da implantação do TQM, o *Total Quality Management*, Gestão da Qualidade Total. Eu era o presidente do Tribunal de Contas do Município de São Paulo naquela época. Só para lembrar: naquele ano, o telefone celular da moda era o StarTAC, da Motorola; o Bill Clinton era o presidente dos Estados Unidos; os cérebros eletrônicos eram aqueles computadores gigantes que ficavam nos escritórios de contabilidade - e eu também sou contabilista e estava muito afeito a isso; já havia urna eletrônica no Brasil. Todos nós podemos nos lembrar muito bem de como era 1996.

Agora, em 2017, vejam os senhores o desrespeito, a falta de conceituação, a falta de identidade, vejam aonde nós chegamos. Vejam que barbaridade essa manchete que a *Folha de S. Paulo* exibiu na semana passada:

“Supremo: procura-se”. Lamentavelmente, esta é a nossa situação de hoje e nós não temos ainda uma administração pública científica e técnica.

Vamos voltar a 1996. Nós estabelecemos, logo no começo do ano, metas para um trabalho que já vinha sendo feito com a participação de algumas pessoas desde o ano anterior. As metas da alta direção do Tribunal de Contas do Município de São Paulo eram: a implantação da gestão pela qualidade total - ou TQM no estilo japonês - e a certificação ISO 9001. Nós nos propusemos, no começo do ano, a fazer esse trabalho. E vamos observar que, passados pouquíssimos meses, tínhamos, por incrível que possa parecer, por volta de 520 eventos educativos por mês. E além desses eventos, tínhamos a racionalização da mão de obra, a racionalização dos serviços. Tínhamos grupos de estudos, equipes de pesquisa. Nós transformamos o Tribunal de Contas numa grande escola, como os senhores verão.

Vou falar de mudança de conduta porque, para termos uma gestão, uma administração que merecesse, inclusive, ser um *case* de sucesso na administração pública, tínhamos que fazer tudo diferente. Eu me recordo, inclusive, que no curso do nosso trabalho ocorreram alguns problemas de família porque os homens que trabalhavam no Tribunal de Contas se acostumaram com a ordem, com a organização introduzidas pelo programa. Eles se acostumaram com isso e quando chegavam em casa, tiravam o paletó e guardavam no guarda-roupa. Tiravam a gravata e guardavam. E as esposas pensavam: “Bom, esse aí... ele nunca foi assim, alguma coisa deve estar acontecendo”. E aí abrimos a escola de contas para as famílias dos servidores, as famílias dos funcionários, para que pudessem saber o que estávamos fazendo.

Vejam que interessante: para que houvesse essa mudança de conduta nos servimos do estilo japonês e fizemos o programa dos Cinco S. Senso de utilização: só o necessário. Não é necessário, não fica no seu local de trabalho. E quando começamos a usar só o necessário, fizemos o descarte. Imaginem os senhores quantas toneladas de lixo tiramos, material inservível que só ocupava espaço. Só da garagem do Tribunal, uma garagem pequena, tiramos 12 toneladas. Na garagem do Tribunal descobrimos que havia até a criação de cachorro, de papagaio. Tínhamos de tudo ali. Mas tínhamos que mudar a conduta, era importante mudar a conduta. Depois desse senso de utilização, tudo tem que ser organizado.

Depois vem o senso da limpeza. Esse senso de limpeza no estilo japonês é muito importante. Porque começa pela limpeza moral, do ser humano. Depois vem a limpeza no trabalho. Eu me lembro muito bem de como a gente brincava. Dizíamos que podíamos botar um bife no chão, cortar e comer porque o piso da garagem do Tribunal estava limpíssimo. Para todos os que vinham conhecer esse trabalho, o primeiro lugar que mostrávamos era a garagem do Tribunal. E o senso de higiene e saúde. Muito senso de saúde. Lá no Japão, quando fui fazer o curso, vimos que eles praticavam esportes na porta da fábrica, na hora do almoço. Olha que interessante. Era para fazer exercícios físicos. E passamos a cultivar também no Tribunal de Contas.

E depois a autodisciplina: nunca sair das quatro regras anteriores. Aí vocês vão me dizer: “Mas isso fez mudar a conduta?” Olha, fez. “Mas isso mudou toda a conduta?”. Não mudou ainda. O sistema de Cinco S ajudou muito porque motivou as pessoas. Nós tínhamos, lá na garagem, um lavador de automóveis e a mulher



Foto: Marcelo Hide / Fotos Públicas

No Japão, limpeza se aprende nas escolas

dele pediu que dormisse no Tribunal. Ela tinha medo de que ele atravessasse a 23 de Maio e fosse atropelado, porque ele bebia muito. Quando começamos com o programa dos Cinco S ele ficou tão motivado que parou de beber. Depois de nove meses comprou um Volkswagen, um carrinho. Não é maravilhoso? É essa a mudança que você sente claramente na vida das pessoas. Mas isso é muito pouco. Para a mudança de conduta ainda há um outro pacote de iniciativas que tomamos.

Começamos a discutir o negócio do Tribunal, os produtos do Tribunal, os clientes do Tribunal, os insumos do Tribunal, os fornecedores do Tribunal e os vizinhos do Tribunal. Quando sentaram na minha frente, falaram assim: “Presidente, o senhor sabe qual é o negócio

do Tribunal?”. Vejam que pergunta! Ninguém tinha pensado naquilo, porque todos os servidores públicos - todos, sem exceção - entram na repartição e aprendem a trabalhar com o mais antigo. Eles não têm visão de futuro, não tem visão de coisa alguma. Aprendem a trabalhar com os mais antigos. Porque não existe escola. Para dirigir um automóvel, você tem que entrar em uma autoescola e aprender a dirigir; para ser servidor público não precisa. Você chega lá e pergunta para o mais antigo: “É isso, como faz?” “Ah, fala com o fulano”. Aí você vai falar com o fulano e ele diz o que você tem que fazer. Se você tiver a sorte, a felicidade, de encontrar um mais antigo que seja honesto, competente, correto, nota dez... Ah, você vai aprender bem. Agora, se não for assim, aí

não tem jeito de aprender bem. E assim nós começamos a pensar no negócio do Tribunal. E sabem a que conclusão chegamos? Que o negócio do Tribunal era garantir ao povo que o dinheiro dele seria gasto sem desperdício. Essa é a função, esse é o negócio do Tribunal, é o que tem que fazer.

E quais são os produtos do Tribunal? Nós temos os pareceres, o julgamento das contas do Legislativo, a preparação das contas do Executivo, do próprio Tribunal, e a preparação das contas da Câmara Municipal. E nós temos o julgamento dos processos. E quais são os clientes do Tribunal? Ora, cliente é aquele que paga as contas. O cliente do Tribunal é o cidadão de São Paulo, aquele que vai almoçar nos restaurantes e os restaurantes depois pagam os impostos para o município, os impostos para o Estado. Esses são os clientes. E os insumos são aquilo que precisávamos para tocar o Tribunal.

E os fornecedores do Tribunal? Sabem o que nós começamos a fazer? Auditoria para saber o preço das mercadorias que eram vendidas para o Tribunal. Isso é muito importante, porque nós estávamos procurando a economicidade, um dos quatro S, como nós vamos ver no futuro.

E os vizinhos do Tribunal? Gente, vizinho é tão importante! Vizinhos são muito importantes. Por exemplo, você vai fazer um negócio com uma pessoa. Chega no banco e pergunta para o gerente: "Conta para mim uma coisa: o que você acha de fulano de tal?" Aí, o gerente: "Ah, pode ficar tranquilo, ele é corretíssimo, é 100%". Ou então o gerente fala: "Ele é muito bonzinho, eu gosto muito dele mas, sabe, ele não paga no dia certo"... E aqui no Tribunal nós tínhamos vizinhos muito bons. A AACD era nossa vizinha. Nós tínhamos

um vizinho muito importante em Brasília, que era o Itamaraty. Sabe o que o Itamaraty fazia? Todas aquelas comitivas que vinham do exterior para conhecer o que o Brasil estava fazendo de inovador eram enviadas ao Tribunal. Então, lembro que nós recebemos, numa ocasião, uma comitiva que veio da China. Queriam montar um centro de controle das contas públicas e vieram ver como trabalhávamos. E nós fizemos a primeira Escola de Contas do Brasil. E o Brasil inteiro vinha para São Paulo para saber como funcionava nossa Escola de Contas. Olha que maravilha!

E era muito importante a minha missão como presidente. A missão do Abrão Blumen como coordenador do escritório do gerenciamento da qualidade, a missão do Djalma Nonato. E qual era a nossa missão? Lembrem-se, eu falei que o nosso negócio era garantir ao povo que o dinheiro dele seria gasto sem desperdício. Esse era o nosso negócio. Logo, a minha missão é a de ser o garantidor disso. Então, vou fazer tudo ao meu alcance para garantir que o dinheiro do povo seja gasto sem desperdício. E quando começamos a perguntar qual é a missão, o pessoal não sabia exatamente qual era. Nós tivemos que discutir bastante. Como eu disse, tínhamos por volta de 520 eventos educativos por mês.

A nossa visão de futuro era a de que queríamos ser reconhecidos, nos cinco anos seguintes, de 1996 até 2001, como o melhor Tribunal de Contas do Brasil. Mas fomos reconhecidos desde logo pelo número de pessoas que vinham visitar a gente. Aquilo nos deu o atingimento da visão de futuro com bastante rapidez. E nós sabíamos dos nossos objetivos. Seleccionávamos esses objetivos e depois dávamos prazo para que fossem cumpridos, estabelecíamos metas.



...LEMBRO QUE NÓS RECEBEMOS, NUMA OCASIÃO, UMA COMITIVA QUE VEIO DA CHINA. QUERIAM MONTAR UM CENTRO DE CONTROLE DAS CONTAS PÚBLICAS E VIERAM VER COMO TRABALHÁVAMOS. E NÓS FIZEMOS A PRIMEIRA ESCOLA DE CONTAS DO BRASIL. E O BRASIL INTEIRO VINHA PARA SÃO PAULO PARA SABER COMO FUNCIONAVA NOSSA ESCOLA DE CONTAS".

Agora, vamos voltar à mudança de conduta. Mudança de conduta é igual ao novo. Porque depois que você muda de conduta, tem nova vida. E vocês sabem o que eu descobri no Tribunal, quando vi que mudança de conduta é o novo? Eu descobri uma coisa interessante. Transformamos o Tribunal em uma grande escola. Todos estudavam. Vocês vão ficar impressionados de ver os 500 exemplos culturais e intelectuais que nós tínhamos na escola. Toda vez que se pretende implantar o novo, a escola é o caminho. É uma regra, gente, não há jeito de fazer de outra forma. Lembro do descobrimento do Brasil. Pegaram os jesuítas e disseram: vocês vão lá para ensinar. Não foi isso o que fizeram? Os jesuítas não vieram ensinar aqui no Brasil? Depois, quando proclamaram a Independência, em 1822, criaram duas faculdades para a formação de quadros para a República. Não dava para mandar o aluno estudar em Coimbra e depois voltar para trabalhar na administração pública. E aí, gente, isso é notório, muito importante: com a ideia de que a escola é o caminho e a criação das faculdades de Direito de São Paulo e de Olin-da, a Faculdade de Direito de São Paulo teve 12 presidentes da República. Vamos ver quais são eles: Prudente de Moraes, Campos Sales, Rodrigues Alves, Afonso Pena, Wenceslau Braz, Delfim Moreira, Washington Luiz, Júlio Prestes, José Linhares, Nereu Ramos, Jânio Quadros e Michel Temer.

E eu vou dizer uma coisa a vocês: tive muita sorte naquela escola. Porque vim de um baile de formatura, prestei o exame vestibular e entrei. Não fiz meia-hora de cursinho. Eles olharam para mim e falaram que eu era um paraquedista. Eu acho que o meu paraquedas estava muito correto, porque consegui entrar na Faculdade de Direito.



Agora que já vimos a escola, vou voltar a falar do conceito de empresa. A gente não olha muito o conceito de empresa, mas ele é muito importante. Nós aprendemos que empresa é a união de pessoas com o compromisso de atingir metas que satisfaçam as necessidades de outras pessoas. Desse conceito de empresa, aprendemos muita coisa interessante. Prefeitura é a pessoa que se junta a outras pessoas para atender as necessidades de pessoas. Então, a gente aprende que empresa é sempre um ser humano. Assim, o Colégio Caetano de Campos não é mais na praça da República. A Prefeitura não é mais no Ibirapuera. A Assembleia Legislativa não é mais no Parque Dom Pedro. Porque as pessoas que eram da

Assembleia Legislativa saíram do Parque Dom Pedro e foram para o Ibirapuera. As pessoas que eram Prefeitura saíram do parque do Ibirapuera e vieram para o Edifício Matarazzo. E as pessoas que estudaram na Caetano de Campos voltaram para a Caetano de Campos. E a Faculdade de Direito do Largo São Francisco ficou no mesmo lugar, não mudou.

A ênfase na formação e desenvolvimento dos colaboradores tomou proporções nunca antes vivenciadas pelo Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Para vocês terem uma ideia, no último mês o TCM assistiu a 123 grupos de cumbuca, com quatro reuniões mensais, o que soma 420 eventos culturais dessa natureza. Além disso nós tivemos curso

de informática, curso de qualidade, curso de primeiros socorros, curso de mecânica e congressos, entre outros. Resumindo: a média de eventos educativos ultrapassou 500 por mês. E todo o trabalho do tribunal foi colocado em dia. Todas as contas foram julgadas e estavam em dia. Todos os processos foram julgados e estavam em dia.

SÉRGIO RONDINO: Quem eram os alunos? Esses cursos se destinavam a quem?

EURÍPEDES SALES: Aos próprios servidores. Por exemplo, os grupos de cumbuca. Sabe como faziam os grupos de cumbuca? Era um negócio simples. Eram, no máximo, cinco pessoas de cada departamento reunidas. Essas pessoas colocavam as dificuldades que tinham. Então, faziam um grupo de pesquisa para estudar uma solução para melhorar a qualidade do serviço que estavam prestando. Em todos os departamentos havia grupos de cumbuca. Às vezes mais que um. Na garagem, por exemplo, acho que eram três grupos de cumbuca. Ali estudavam quais as deficiências e apresentavam o estudo. Eles colocavam no grupo aulas teóricas para serem discutidas e questões práticas do dia a dia. E marcavam a reunião do grupo de cumbuca. A duração era de uma hora exata. Por que se chamava cumbuca? Porque colocavam os nomes dos cinco numa cumbuquinha e sorteavam o relator. Todos tinham que estar preparados. Os cinco tinham que estar preparados para o assunto. Não podia chegar atrasado. Se chegasse, não havia reunião de cumbuca. E aquele que chegava atrasado era o culpado por não haver a reunião de cumbuca. Falta de responsabilidade. Então, a falta de responsabilidade era colocada na pessoa. Todos tinham que ter es-

tudado a matéria, lido o ponto do livro, saber direitinho o ponto - você podia ser relator ou o revisor. Depois era colocado tudo em voto e todos falavam a respeito do assunto. Então, o que se observava? Que nas reuniões de cumbuca se aprendia a trabalhar tecnicamente tudo da administração privada. Como eu falei, não era da administração pública, mas privada. É hoje o *compliance*, mais ou menos. Ou o ISO 9000. Tudo na administração privada. Aquilo era debatido e estudado.

RUBEM FIGUEIREDO: Com o acompanhamento da direção?

EURÍPEDES SALES: Nós delegávamos tudo, porque é um princípio do TQM, que você tem que delegar para ele poder resolver e trabalhar. Tínhamos os cafés da manhã. Eram os servidores fazendo o café com o presidente. Porque os servidores tinham que saber que programação de certificação de ISO 9000 era interesse do presidente. O presidente sabia, tinha estudado, tinha feito curso, sabia o que estava fazendo. Para dar confiança. Essa confiança era muito importante. Então, as reuniões eram feitas comigo. Nas primeiras reuniões, havia uma empresa que trabalhava na área de segurança. Então houve a reunião do café da manhã com os funcionários da empresa, com o pessoal da segurança. A empresa pensou que nós iríamos puxar a orelha da empresa. E então falamos: "Não, isso aqui é gestão didática". Hoje em dia eles falam "pedagógica", o que está errado, pedagógica é para criança - então eram reuniões didáticas. E naquelas reuniões, a coisa mais interessante era que todos falavam. E muita gente no Tribunal de Contas - muita gente mesmo - nunca tinha conversado com o colega do lado,

não sabia onde ele morava, não sabia de nada. Isso fez com que a comunicação crescesse. A comunicação é muito importante na empresa. A empresa que não tem comunicação não anda, não caminha, não vai para frente. Então, as cumbucas eram reuniões desse tipo. Eram eventos educativos, não precisava de professor. Só que quando um conversava com o outro em relação à parte teórica, tinham que falar a mesma linguagem.

Vamos falar de anomalia zero na administração pública. Eu não tenho dúvidas. É a faculdade de contas públicas que não existe entre nós. É a graduação em contas públicas que não existe entre nós. É o absurdo de termos que admitir que a administração seja amadora. O servidor prestou concurso e ficou três anos em estágio probatório. Podia ter feito graduação em contas públicas. Mas sabe por que ele não fez? Porque não existe graduação em contas públicas. E nas contas públicas você tem que aprender ética, tem que aprender contabilidade. Você não precisa ser contador, mas precisa saber conversar com o contador. É uma série de matérias que você tem que aprender. E nós não temos isso. Então, hoje nós vivemos uma administração empírica. E eu fico pensando cá com os meus botões: será porque é maravilhoso falarmos mal da administração? Será porque é maravilhoso achincalharmos o Congresso Nacional? Será que é por isso? Por que não fazemos graduação em contas públicas no Brasil? É a coisa mais simples do mundo. Eu me disponho a trabalhar de graça, não cobro nada. Aqui tenho dois assessores, e tenho mais gente em São Paulo. Nós fazemos a rede de matérias, fazemos tudo e ainda damos aulas para os professores para começar.

Mas vamos falar mais da visão de futuro. Os

Quatro E - Eficiência no processo, Eficácia no resultado, Efetividade no conjunto e Economicidade. Eu quero perguntar aos senhores: a administração obedece aos quatro E? Nós não temos saída. Temos que fazer gestão pela qualidade, temos que fazer governança. Temos que pegar a faculdade de Contabilidade e a faculdade de Economia da USP, a faculdade de Engenharia da USP. Nós temos gente para colocar, para fazer o curso de graduação em contas públicas.

Temos que profissionalizar o servidor público em busca da anomalia zero através da faculdade de contas públicas. Gente, parece um caminho simples. Não é difícil. É só nós lembrarmos que os portugueses, como sábios, como cultores, colocaram os jesuítas aqui para treinar a gente. É só nos lembrarmos disso. É só nos lembrarmos que, depois de proclamarmos a Independência, em 1827 tivemos a Faculdade de Direito - mas ela começou a funcionar mesmo em 1831, mais ou menos. E então nós formamos os quadros para o Império. E como eu vejo essa Faculdade de Contas Públicas? Sou um sonhador. Departamento de Contas Públicas no município. Não descobriram até agora que o município tem questões que o Estado não tem. Não descobriram até agora que a União tem questões que Estados e municípios não têm. Temos administração diferente em cada Estado. Cada um para si e Deus para todos. Não descobriram isso ainda, gente? Então, um departamento de contas públicas do Estado. Olha que maravilha. Eu sou um sonhador. Departamento de contas públicas da União. É um departamento de contas públicas comparadas. Dentro e fora do Brasil. A França tem a Escola Nacional de Administração Pública, a ENAE.



DJALMA NONATO: Quero fazer uma intervenção. Antes que se façam algumas perguntas, eu quero fazer uma: vocês conhecem algum professor graduado em contas públicas? Alguém conhece? Eu vou apresentar três: eu, Eurípedes e o Abrão. E vou contar para vocês mais: são os únicos três. Nós fizemos pós-graduação em gestão pública na USP. A gente vê que no curso de Contabilidade, para tirar a carteirinha, agora, os alunos vão lá fazer prova e só sabem a contabilidade privada. A contabilidade pública, nas dez perguntas que colocam lá - eles colocam 10 para facilitar - os alunos erram todas. Porque eles não sabem de contabilidade pública. Contabilidade pública é dada em um ano só. Então, essa insistência do Eurípedes de criação de uma faculdade de contabilidade pública é coisa urgente.

SÉRGIO RONDINO: Antes que a palavra seja aberta, quero fazer uma colocação inicial. O que estamos vendo aqui, na minha visão, é um esforço, que não é de hoje, pela inovação. Isso me lembra outro Encontro Democrático que fizemos, da utilização de tecnologias no setor público, os big data. São grandes quanti-

dades de dados aplicados à gestão pública no sentido de modernizar, buscar eficiência, reduzir custos. E eu lembro que a conclusão geral foi a de que há no setor público brasileiro uma enorme resistência à implantação de tecnologias e inovação. Na época a Alda Marco Antonio lembrou que, quando ela começou no serviço público, teve que se relacionar com os funcionários mais antigos e a postura deles era a de braços cruzados: "Ah, por que eu vou atender diretor? Vocês passam e nós ficamos", diziam, valendo-se da estabilidade do servidor. E lembro até de uma questão levantada pelo Aloysio Azevedo, nosso companheiro, que é cientista social. Ele lembrou que o Estado brasileiro, em todos os seus níveis, está podre, na expressão dele. Então, minha pergunta é a seguinte: diante dessa dificuldade de inovação no serviço público, diante desse formigueiro de saúvas em busca dos recursos públicos, as corporações dominando tudo, esse Estado podre, há esperança de que é possível mudar isso?

EURÍPEDES SALES: Eu tenho certeza de que é possível mudar. Porque a administração não gosta de ser enxovalhada, achincalhada. Hoje um funcionário público tem vergonha de falar que é funcionário público. Se perguntarem para ele em voz alta, ele cochicha. Hoje um deputado tem medo de entrar no avião. Hoje a situação está assim. Vocês viram a manchete da *Folha* hoje? "Supremo: Procure-se". Olha, gente. Um verbo reflexivo - eu entendo que foi um verbo reflexivo, e não uma partícula apassivadora - e do outro lado um substantivo que é a coisa mais importante que nós temos no Brasil hoje. Ou tem alguma coisa mais importante que isso? Agora, se nós fizemos a escola de contas públicas, não vai



ser no primeiro ano. É no médio e no longo prazos. Quando vieram para cá os padres jesuítas, não era para fazer em um ano. Mas só que vamos ter a esperança de amanhã mudar alguma coisa. É normal, gente. Um prefeito, depois de oito anos, está saindo. E quando ele está saindo, sabe o que ele fala? “Na hora em que eu estava aprendendo a ser prefeito está na hora de sair”. Não é verdade? Vocês já ouviram isso. É normal. A gestão pública não vai para a frente, não anda, não caminha.

Aí vem a história do gestor privado. Mas só que não muda a administração, não tem jeito. Por exemplo, o prefeito de São Paulo. Se elegeu dizendo que era privado. Está tudo muito bem. Só que a administração é pública. Não adianta. Você fala e o outro não entende. O outro fala e você não entende. Ou então, faz como disse a Alda Marco Antonio: cruza o braço. “Ah, vocês saem daqui e podem ser mandados embora amanhã, mas que vocês

saem, saem, e nós somos efetivos”. Não é isso, gente. Eu posso dizer com a maior tranquilidade, eu fui 25 anos funcionário do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, fui conselheiro. Eu sei disso. Eu tive a felicidade, e todos perceberam, que no tempo do presidente o café da manhã era às 6h30 da manhã porque tinha que entrar às 8 para trabalhar. Então, todos trabalhamos, foi uma maravilha. Eu tenho certeza absoluta de que ninguém repete a façanha que realizamos, mas espero que possam fazer melhor que a gente.

SÉRGIO RONDINO: O Estado é grande demais...

EURÍPEDES SALES: Não é que é grande demais. Eles não querem resolver. É fácil. É só dizerem: Eurípedes, agora você vai organizar o SENAASP - Serviço Nacional de Aprendizagem e Aperfeiçoamento do Servidor Público.

Você se elegeu vereador? Muito bem, você tem que fazer 60 horas de curso à distância pelo SENAASP para tomar posse. Isso, no começo. Quando chegar mais lá na frente, você tem que fazer um curso de um ano ou dois no SENAASP. Na década de 1950 a indústria veio e criou o Senai, criou o Senac. Hoje, o Senai é maravilhoso, trabalha maravilhosamente bem, tem uma presença muito grande na sociedade. E os senhores sabem quantos servidores públicos existem hoje no Brasil? São 15 milhões de servidores públicos! São 12 milhões estatutários e 3 milhões contratados sob as mais variadas formas de contrato. E todos pagam Imposto de Renda, são economicamente ativos. E não tem direito de fazer um S na administração pública. A indústria fez o seu S. Muita gente fez um S, não dá para fazer um S na administração pública? Vai faltar dinheiro? Não vai faltar nada. Existe gente de responsabilidade trabalhando. E eu tenho a visão do Tribunal de Contas. Quando fizemos aquela visão do futuro - garantir que o dinheiro do povo deve ser gasto sem desperdício - todos estiveram juntos nisso. É só me deixar fazer que eu faço.



ALDA MARCO ANTONIO: Tem uma diferença que é fundamental: um conselheiro não é igual ao prefeito, que tem que sair depois de quatro anos. Essa é a diferença fundamental.

EURÍPEDES SALES: Não é diferença. É o ponto mais importante que nós teríamos que estudar. O ponto mais importante. É o seguinte: como um conselheiro fica 25 anos, ele tem estabilidade. Para a Justiça, os juízes e os tribunais, têm condições de fazer esse trabalho, mas o prefeito tem dificuldade. Para nós estudarmos a situação do prefeito, temos que ter grupos de pesquisa, grupos de estudo, avaliação, cada um apresentando o seu trabalho. Mas não temos faculdade de contas públicas. Então, de que adianta? Você tem toda razão. O grande problema que temos é que não sabemos resolver esse problema. Agora, se nós colocarmos uma pessoa muito hábil em contas públicas na Prefeitura, na chefia, vão dizer: “Olha, cuidado, esse aí entende”. Na hora em que todos entenderem, a coisa fica fácil. Na hora em que houver a faculdade, a coisa fica fácil. Só que você tem toda a razão: o problema que nós temos é o de um secretário que entra num dia e sai no outro.

SÉRGIO RONDINO: O professor Roberto Macedo vai fazer uma pergunta.



ROBERTO MACEDO: Achei muito interessante a sua apresentação. Tenho aqui uma pergunta e uma observação. A pergunta é a seguinte: o senhor fala muito, no início, de

1996, quando começou a implantar essas coisas. Isso foi implantado e ainda se mantém? Tem gente tocando isso ainda? Segundo, eu não concordo com essa ideia de criar uma faculdade. Já fui diretor de faculdade e essa é uma estrutura ultrapassada na Universidade de São Paulo. Eles mantêm por conta da resistência dos professores. Em uma universidade moderna, os cursos são mais integrados, são multidisciplinares. Você pode fazer um curso de administração pública, ou de contas, mas pega gente da Contabilidade, da Economia, da Administração e vai montando a coisa. Outro problema é o seguinte: faculdade cheira a ensino superior e o setor público tem gente do ensino médio. Quando o senhor menciona a questão de colocar mais um S no sistema S, me parece até mais razoável.

EURÍPEDES SALES: Em 1996 conquistamos a certificação de ISO 9001. Primeira repartição da administração direta a conseguir a certificação de ISO 9001. Nós conseguimos. E até hoje temos a certificação no Tribunal de Contas. Semestralmente vem a empresa que concedeu a certificação e avalia se podemos continuar ou não com ela. Então, temos até hoje a Certificação de ISO 9001 no Tribunal de Contas. E 21 anos são passados. Isso é muito importante na história do Brasil. Eu não posso informar mais coisas sobre o Tribunal porque já estou aposentado, mas sobre a certificação eu sei, porque acompanho. Com relação à escola, quando eu falo em faculdade de contas públicas, o conceito é muito grande, mas uma graduação em contas públicas - a primeira luta nossa era uma graduação em contas públicas. Por que eu falo em graduação em contas públicas? Porque vai chegar um momento, daqui a dez anos, que vai ser assim:

para prestar concurso para o serviço público você tem que ter graduação. Hoje você presta concurso para ser engenheiro da Prefeitura, fica três anos no estágio probatório. E no estágio probatório tem que agradar o seu chefe. Ou não é isso? Tem que fazer a graduação. Ou pós-graduação.

ROBERTO MACEDO: Pós-graduação. Ou especialização. Não me fale em faculdade que eu já dirigi uma por quatro anos e não quero mais saber de outra.

EURÍPEDES SALES: Pode ser graduação ou pós-graduação. O duro é saber que existem poucas pessoas na administração pública que sabem fazer um edital. Pouca gente sabe fazer uma PPP. "Ah, eu sou engenheiro, sou formado em Engenharia, sou formado em Economia, sou formado em Direito". Vamos fazer um edital? Não faz um edital, gente. Não adianta. Eu não vou me enganar porque não faz. Seja lá com o nome de graduação ou super-graduação. Eu não quero entrar no detalhe, só quero que haja algum estudo de contas públicas no Brasil. E não adianta fazer curso de Administração, que é decoreba, decoreba, decoreba - e não faz na prática.



LUIZ ALBERTO MACHADO: Acho que em parte o que o senhor coloca é verdade, mas



em parte existe um problema de costume político no Brasil. Existem cursos de boa qualidade. Em Brasília você tem a Escola Fazendária, que dá cursos de contas públicas de ótima qualidade. Eu fui, durante 30 anos, diretor da FAAP e lá criou-se o curso de Gerente de Cidade, com mais de 50 cursos realizados no Brasil e até na Argentina. O grande problema é que chega na hora de o cara ir prestar serviço no setor público, ou o prefeito ou o Tribunal de Contas não exigem concurso e aí contrata por amizade ou indicação política. Se houvesse a meritocracia... Já existem cursos qualificatórios de boa qualidade. O problema é que muitas vezes a pessoa que acaba exercendo o cargo não passou por esse curso porque ele é indicado e não tem essa formação.

EURÍPEDES SALES: Eu concordo com o senhor, mas tenho algumas dúvidas para co-

locar aqui. O curso de Gerente de Cidade lá da FAAP eu conheço bem. Eles sabem fazer contabilidade pública?

LUIZ ALBERTO MACHADO: Eles têm todo um módulo para essa área.

EURÍPEDES SALES: Eles conhecem a ética profissional do funcionário público? Eles sabem fazer uma PPP, um edital de licitação? Então, se eles sabem fazer, por que pedem para empresas privadas fazerem o edital? Por que pedem? Todo mundo faz assim, gente do céu. E depois dão trabalho para o Tribunal.

LUIZ ALBERTO MACHADO: Em Mogi das Cruzes, por exemplo, o ex-prefeito Marco Bertaiolli montou duas ou três turmas e pôs todo mundo da equipe para fazer. Depois recrutou no secretariado, quem tinha formação

ali. Se essa mentalidade se generalizasse, o Brasil daria um salto de qualidade na gestão pública.

EURÍPEDES SALES: O senhor tem toda razão. Eu sou de Itaquaquetuba, que é bem perto de Mogi, conheço bem a história. Leve a ideia para Analândia, para Itirapina. Leve. O senhor está falando de aproximadamente 100 municípios do Brasil. Ora, me dá licença. Não quero privilégio não. Eu quero escola para todo mundo. E quando eu falo de SENA-ASP é porque você pode obrigar o aluno de Itirapina ou de Analândia, de qualquer lugar, a fazer o curso. Não pode ser privilégio. O senhor sabia que na cidade pequenininha o contador da Prefeitura é aquele que tem um escritório de contabilidade da cidade? É isso aí, gente.

SÉRGIO RONDINO: Posso emendar uma questão? O senhor está falando da necessidade de aprendizado e formação. Qual é a sua opinião sobre a estabilidade no funcionalismo público - deve continuar ou acabar? Isso é um privilégio ou uma necessidade?

EURÍPEDES SALES: Acho que é um privilégio. Porque funcionário que não trabalha, prejudica e faz mal para a sociedade. Então, acho que é um privilégio. Agora, quando falo de escola de contas públicas, falo para todos os brasileiros. Eu digo o seguinte: ele fez um concurso e passou; quando fica naquele estágio probatório, pode fazer. Se for um curso médio, faz um curso médio de contas públicas; se for graduação, faz graduação. Ele vai fazer. Entendeu?



VINICIUS FRANCO: Eu faço Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas e queria fazer uma provocação e também discutir essa questão da faculdade de contas públicas, mas acredito que apesar de estar no primeiro ano de faculdade de Administração e tudo o mais, acho que o curso de administração pública aqui no Brasil tem que se expandir. No meu curso, pelo menos, a gente tem as contas públicas, tem a PPP, tem licitação, mas expandir essa visão da área pública é muito importante para quando eu for funcionário público ou tiver de trabalhar em alguma área do setor público. Se a gente atacar o problema do setor público criando uma faculdade, acaba criando um problema muito grande. Acho que o curso de Administração Pública tem que ser expandido, sobretudo na USP, que é um pouco sucateado.

EURÍPEDES SALES: Eu vejo o seguinte: a FGV faz, mas eu quero saber, por exemplo, no Rio Grande do Sul, no Amazonas. Você está entendendo? Temos que pegar os princípios das contas públicas. Porque hoje falamos em gestão, governança e contas públicas, ou

gestão e governança das contas públicas. Mas teríamos que pegar a gestão, governança, *compliance*. Temos que fazer tudo isso. Seria bom que tivéssemos um curso montado. Quando falo em faculdade, é força de expressão. Eu quero um curso, uma graduação, alguma coisa montada, seja no nível médio, seja no ensino superior. O que não podemos é admitir privilégios. Escola de contas me diz muito pouco. A primeira escola de contas públicas no Brasil eu montei, em 1996. Não tinha nada lá na FAAP. Eu tinha escola de contas já. Veio o Brasil inteiro aprender como se faz escola de contas. Ah, outra coisa, isso é técnico. É responsabilidade social do tribunal ter a escola de contas. Não é negócio do Tribunal de Contas, é responsabilidade social. E nós estamos precisando montar uma estrutura que seja um negócio. O negócio da empresa é contas públicas. E que pegue no Brasil todo. Temos muita coisa para copiar do exterior e muita coisa para passar para o exterior.



RAFAEL DUTRA: Sou vereador em Barretos (SP). Parabéns pelo seu entusiasmo, pela sua energia. Para nós, que estamos chegando agora, isso motiva. Nós temos alguns

problemas. O primeiro: eu vejo que o problema macro está nos partidos políticos. Por quê? O sujeito ganha para prefeito, vereador, só que não teve conteúdo. E isso que vocês estão fazendo aqui, hoje, é essencial. Ele não tem um embasamento técnico, não tem um curso básico dentro do seu partido, instrução mínima. Então é assim: "Assina a ficha aqui que você vai ser candidato". Ele chega lá e não tem conhecimento algum. Ele vai ter que batalhar para poder aprender, formar e governar. Há uma lacuna. E falta aos governantes, também, a humildade de passar para nós, jovens, a sua experiência. Passar essa sua experiência para nós é sensacional. "Hoje sou prefeito. Olha, como você fez? Me ajuda, me instrui". Não, não, é muito difícil. Então, falta um pouco de humildade para passar essa experiência, esse conhecimento, para a juventude. Ficou uma lacuna muito grande entre os que estão chegando e os que estão lá. Por isso há esse choque de ideologias, de ideias. Esse choque está transtornando a nossa sociedade.

Parabéns pelo seu posicionamento sobre o servidor e a estabilidade. A estabilidade é um mal, com todo respeito. Há muitos servidores bons, muitos. Mas, infelizmente, existe aquele... "Ah, você é amigo de tal, vai ter gratificação". E a pessoa às vezes não trabalha. E aquele que está ralando, de sol a sol, não tem essa opção. Acho que nós precisamos, sim, de instrução sobre contas públicas. Porque hoje, muitas vezes, o prefeito tem mais medo do Tribunal de Contas do que do eleitor. Ele tem mais medo do Tribunal de Contas do que do Ministério Público ou da Polícia Federal.

EURÍPEDES SALES: Você matou a charada. É falta de conteúdo. Agora, como vai pegar esse conteúdo? E aí você disse uma coisa in-



interessante, que é de Barretos e tem as suas limitações. Eu tenho que levantar as mãos para o céu e agradecer a Deus. Porque eu morava em Itaquaquetuba e trabalhava na olaria. Eu era oleiro. Tive a felicidade, a grande sorte, de tirar o quarto ano primário em primeiro lugar e ganhei uma bolsa de estudos. Fui fazer o curso ginásial, ganhei outra bolsa para fazer um curso técnico de contabilidade e fazer o curso normal. Saí dos dois e entrei na São Francisco. Quantas pessoas tiveram a sorte que eu tive? Pouquíssimas. Dois anos depois que entrei na São Francisco, fui na Faculdade de Filosofia da USP e entrei. Quer dizer, fiz duas faculdades da USP ao mesmo tempo. Então, eu sou um privilegiado. Mas estou olhando agora para toda essa população. Então, veja: você se elegeu vereador. Se você se elegeu vereador, para tomar posse tem que ter um curso à distância de 80 horas,

com princípios de gestão e contas públicas - você não vai aprender tudo, são princípios de contas públicas. Essas 80 horas você faz no SENAASP, que seria o Serviço Nacional de Aprendizagem e Aperfeiçoamento do Servidor Público. Ou em universidade federal, que existe em todo o Brasil, ou em universidade pública, que existe em todo o Brasil, umas mais próximas, outras mais distantes. Quer dizer, todos os vereadores terão aquele curso de 80 horas e aprenderão princípios, alguma coisa.

Como você aprende alguma coisa na administração pública? Você entra, toma posse, leva a família, tudo muito bonitinho. E agora como é que eu faço? O que eu entendo aqui? Aí começa a perguntar para um, começa a perguntar para o outro. E se você for prefeito, pergunta: "Quem é que trabalha no tribunal, eu quero levar para o gabinete". É assim gente, ou não

é assim? Não vamos nos enganar. Então, você fica atrás de pessoas que conheçam. Só que como não existe formação, não existe nada, então você não sabe. Na verdade, esse conteúdo que você citou é a minha preocupação. Nós temos que ter escolas de contas públicas. Ponto. Nós temos que ter graduação em contas públicas. E vai chegar um tempo, daqui a uns 30 anos, que para prestar um concurso público ou ser vereador, vai ter que ter um curso preliminar de contas públicas. E quem sabe não pode vir agora um curso de contas públicas para os partidos?

ALDA MARCO ANTONIO: Aqui no Espaço Democrático, de 15 em 15 dias, é feito algo parecido com o que estamos fazendo hoje. Quem não pode vir, pode acompanhar à distância pelo Facebook.



MARLI SOUZA FERREIRA: A Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, divulgou que nos próximos 20 anos várias faculdades vão sumir para dar lugar a novas faculdades. Eu quero perguntar para o senhor o seguinte: essa faculdade que o senhor imagina, já levou ao MEC? Já propôs para o governador?

EURÍPEDES SALES: Na verdade, nova graduação não é nova faculdade. Eu fui a Sergipe fazer palestra e lá encontrei autoridades do governo federal. Conversei com eles. Eu fui fazer palestra em Minas, no Tribunal de Contas de Minas Gerais, a mesma coisa. Por onde tenho andado, converso, falo, mas entra por aqui e sai por aqui. Quero ver se faço um documento e mando para o Congresso Nacional.



JOSÉ TIASSI KIRSTEN: Sou seu amigo há mais de 40 anos, gostei muito da palestra. Só fiquei com uma dúvida. Você falou que o TCM, os tribunais estaduais e federal têm especificidades. E por que nós só temos quatro ou cinco TCMs no Brasil? Essa é uma pergunta. A segunda é uma observação. Eu acho que o senhor tem uma plataforma brilhante para defender em Brasília. E eu, como mero filiado do PSD, pessoalmente te apoio nessa empreitada. Acho que sua plataforma vai dar um padrão TCM para o Brasil.

EURÍPEDES SALES: Os tribunais estaduais, em Estados onde não há tribunais de municípios, como é o caso de Minas Gerais,



analisam as contas dos municípios e as contas do Estado. Estados como Bahia, Ceará, Goiás e Pará têm dois tribunais, que são estaduais. É o Tribunal de Contas do Estado, que vê as contas do Estado, e um Tribunal de Contas dos Municípios. E temos dois municípios que têm seus próprios tribunais, São Paulo e Rio de Janeiro. Tínhamos o Tribunal de Contas do Distrito Federal e o do Estado da Guanabara. Quando a capital foi para Brasília, criaram o

Tribunal de Contas do Distrito Federal e o antigo Tribunal de Contas da capital federal se transformou no Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro.

SÉRGIO RONDINO: Bem, eu quero agradecer a presença do doutor Eurípedes Sales, do Abraão, do Djalma e do Ulisses. E agradeço especialmente a vocês. Até o próximo Encontro Democrático.

Presidente
Guilherme Afif

1º Vice-presidente
Vilmar Rocha

2º Vice-presidente
Diretor de Relações Internacionais
Alfredo Cotait Neto

Secretária
Alda Marco Antonio

Diretor Superintendente
João Francisco Aprá

Conselho Superior de Orientação

Presidente - Gilberto Kassab

Guilherme Afif

Henrique Meirelles

Omar Aziz

Raimundo Colombo

Otto Alencar

Claudio Lembo

Ricardo Patah

Vilmar Rocha

Guilherme Campos

Robinson Faria



Fundação para Estudos e Formação Política do PSD

ENCONTROS DEMOCRÁTICOS - Coleção 2017 - "Profissionalização do serviço público"
ESPAÇO DEMOCRÁTICO - Site: www.espacodemocratico.org.br Facebook: **EspacoDemocraticoPSD** Twitter: **@espdemocratico**
Coordenação - Scriptum Comunicação - Jornalista responsável - Sérgio Rondino (MTB 8367)
Projeto Gráfico - BReeder Editora e Ass. de Com. Ltda - Marisa Villas Boas - Fotos - Scriptum, Fotos Públicas e Shutterstock



www.espacodemocratico.org.br