

## *Programa Nacional de Desburocratização<sup>1</sup>*

Estou muito reconhecido a esta Academia pela gentileza do convite que me fez, através de seu ilustre presidente, Dr. Jorge Oscar de Mello Flores, para fazer uma exposição sobre o Programa Nacional de Desburocratização. Agradeço-lhes a oportunidade de trazer ao conhecimento e apreciação desta casa — que reúne figuras consagradas no campo da organização e da administração — os objetivos, a natureza e o processo de atuação do Programa, assim como um resumo dos progressos até agora alcançados em sua execução.

Começo por ressaltar que o Programa adota para a expressão 'burocracia' a acepção 'popular', e não a conceituação científica. Sendo nosso propósito promover uma transformação fundamental no comportamento da administração pública e no tratamento dispensado a seus usuários, pareceu-nos indispensável usar uma linguagem que fosse entendida pelos destinatários do Programa. E estou certo de que os senhores concordarão comigo em que a imensa maioria dos servidores públicos e, certamente, 99% dos usuários jamais ouviram sequer falar de Max Weber. Para o homem comum — e é a ele que se destina primordialmente o Programa — 'burocracia' é sinônimo de demora, complicação, papelada, exigências excessivas ou inúteis, filas intermináveis e torturantes encaminhamentos 'à consideração superior'.

Se fazemos esta ressalva é porque de vez em quando deparamos, em artigos de jornais e outras manifestações de especialistas, palavras de temor ou advertência que parecem atribuir-nos a absurda intenção de acabar com a própria organização administrativa, quando, evidentemente, o que estamos procurando é atacar suas reconhecidas disfunções: a hipertrofia, a rigidez, a desumanização, a tendência ao gigantismo, a insensibilidade ante as aflições do usuário e, o que é pior, a inconsciente vocação para agravá-las, através da complicação.

1. Palestra proferida na Academia Brasileira de Ciência de Administração (RJ), em 28.05.81.

Esta concepção usual ou pejorativa de burocracia já se encontra, aliás, consagrada em nossos dicionários. Aurélio, por exemplo, registra: "complicação ou morosidade no desempenho do serviço administrativo". E, para a palavra 'burocrata', consigna o sentido depreciativo: "funcionário que segue mecanicamente as normas impostas pelo regulamento" ou aquele que, "imbuído da importância do cargo que ocupa, abusa de sua posição nos contatos com o público".

Não termina aí a confusão terminológica entre as duas acepções do termo burocracia. O conceito de burocracia, aprofundado por Max Weber gerou, na linguagem dos especialistas, uma série de expressões derivadas, como os termos burocratização e desburocratização. Eisenstadt, por exemplo, define burocratização como o processo pelo qual uma instituição fechada se abre, dando lugar a uma organização racional e impessoal, baseada em regras e normas definidas, ou seja, dando lugar a uma burocracia, no sentido científico. Segundo essa conceituação, a burocratização seria o processo indiscutível positivo, e a desburocratização seria o processo inverso e desorganizante.

Na verdade, foram os excessos, ou, se quisermos ser mais precisos, as 'disfunções' da burocracia weberiana, extensamente analisadas por Merton e outros, que acabaram por identificar-se com o termo burocracia. Daí o emprego atual e generalizado da expressão desburocratização com o sentido que adotamos no Programa, isto é, o da eliminação daqueles excessos e distorções, e não o da subversão dos princípios de organização e racionalidade.

De qualquer forma, o 'modelo ideal', científico e estático de burocracia, foi profundamente afetado não só pelo advento de teorias mais modernas, centradas no comportamento do homem, como pelo avassalador impacto das mudanças cada vez mais rápidas no plano econômico, social e político, e ainda pelas inovações tecnológicas ligadas à automação, à cibernética, aos enfoques sistêmicos e às estruturas matriciais.

Por tudo isto, resolvemos usar a única linguagem capaz de assegurar a comunicação direta com o público, no momento em que retomamos o esforço iniciado em 1967; no instante em que, através do Programa Nacional de Desburocratização, estamos mais uma vez procurando 'reumanizar' a administração e 'voltá-la para fora', isto é, redirecioná-la no sentido de servir melhor ao usuário, que constitui sua razão de ser.

### *Desburocratização, proposição eminentemente política*

Nossa visão do problema da desburocratização, ou da reforma administrativa, sempre foi a de que não se trata de um problema técnico, a ser resolvido apenas através de medidas de reorganização ou racionalização administrativa. Se fosse esse o caso, o problema já estaria resolvido entre nós. O Brasil, notadamente a partir da criação do DASP, dispõe de quadros técnicos altamente qualificados nesse campo. E não foram poucas, nem mal concebidas, as meritórias tentativas feitas no passado para aprimorar a administração pública e aumentar-lhe a eficácia. Em muitos casos, alcança-

ram-se significativas vitórias sobre a irracionalidade e a ineficiência. Mas esses progressos — que se patenteiam no respeito de que desfrutam alguns órgãos e entidades do serviço público — não conseguiram alterar a fisionomia global, nem remover os vícios fundamentais. Em alguns casos, os progressos tiveram curta duração, anulados pelo gradual e melancólico retorno à situação anterior.

Cabe, assim a indagação: — Por que motivo, apesar da capacidade e do espírito público dos homens que as empreenderam, as tentativas de reforma em nosso país não têm conseguido alcançar o seu objetivo básico?

Repito aqui textualmente o que afirmava de público, por ocasião dos trabalhos de elaboração do decreto-lei 200, de 1967: “Em minha desprezível opinião, a razão do insucesso tem consistido em encarar-se o problema como essencialmente ‘técnico’, a ser resolvido com a aprovação de planos de alta qualidade, elaborados pelos melhores especialistas em organização e administração.” Na verdade, a grande alteração a fazer transcende e antecede ao campo técnico, situando-se no plano cultural e institucional, onde estão enraizadas as causas fundamentais do emperramento e da ineficiência. Sem o ataque preliminar a essas causas, continuaremos a desperdiçar o esforço dos melhores especialistas do país.

A origem do emperramento da administração pública há de ser buscada na tradição cultural herdada do arcabouço burocrático colonial português. O centralismo, o autoritarismo, o formalismo, a desconfiança e a tutela, que marcaram a administração colonial, ainda perduram, de forma expressa ou subjacente, na maior parte das leis, regulamentos e normas que regem a administração pública. E continuam, inconscientemente, a orientar o comportamento da maioria dos responsáveis pela administração das normas vigentes.

Não se conseguirá ‘desburocratizar’ a administração sem antes questionar, e gradualmente reformular, esse arcabouço institucional-normativo, onde estão definidas as ‘regras do jogo’ a que deve obedecer a administração. E jamais conseguiremos fazê-lo se não existir, na cúpula da administração — e sobretudo na direção do Executivo — uma clara e firme ‘vontade política’ de deflagrar esse processo de atualização cultural e institucional.

*Desburocratizar* não se confunde, assim, com *racionalizar*. Trata-se de proposição ‘eminentemente política’, visto que, para alcançar os seus objetivos, há de operar-se, não pela via ‘técnica’, mas pela via do ‘poder’. É que o processo afeta a própria estrutura do poder e a forma de exercê-lo. Importa, quase sempre, em induzir ou compelir alguém a abrir mão do poder de decidir ou da obsessão de controlar. É preciso descentralizar decisões e eliminar controles excessivos se, de fato, pretendemos acelerar e facilitar a solução dos assuntos de interesse do público.

### *A Elaboração do decreto-lei 200/67. A Reforma administrativa de 1967.*

No que nos diz respeito pessoalmente, esta abordagem não é nova. Quando, em 1964, fomos convidados pelo presidente Caste-

lo Branco a participar da Comissão de Reforma Administrativa (COMESTRA), de cujos trabalhos veio a resultar em 1967 o decreto-lei n.º 200, já era esta a nossa posição. O ilustre presidente desta casa há de recordar-se de nossa teimosa insistência no sentido de que os componentes da Comissão resistissem à tentação de estratificar no texto da lei uma nova estrutura organizacional para a administração federal. Sustentamos claramente a posição de que nos cabia tão somente elaborar uma lei de diretrizes que, definindo com nitidez uma nova 'filosofia' de administração, delegasse autoridade ao poder executivo para, dentro dessas diretrizes efetuar a reforma, gradualmente e por etapas, inclusive quanto à definição da estrutura da administração federal.

Na primeira contribuição escrita que apresentamos à Comissão, datada de 20 de outubro de 1964, declaramos, textualmente: "A alteração da atual estrutura administrativa federal não operará por si nenhuma reforma administrativa. Isto porque a estrutura administrativa não é causa, e sim efeito. Efeito de uma concepção errada da função do Estado e da forma de exercê-la; efeito do vício inveterado da centralização da autoridade; efeito do cipoal de leis excessivamente minuciosas, que estratificam procedimentos administrativos superados pelo tempo; efeito de regulamentos autoritários e centralizadores, que fazem depender da decisão formal de autoridades superiores a solução dos problemas mais rotineiros da administração. A reforma administrativa há de processar-se por etapas; e não pode começar pelo fim. Há de começar por uma clara definição da filosofia básica que deverá orientar todo o processo, o que não será difícil neste governo; feito o que poder-se-á proceder desde logo ao exame e revisão das numerosas disposições legais e regulamentares que embarçam e paralizam a ação administrativa."

Essa colaboração, divergente da orientação que vinha sendo dada aos trabalhos da COMESTRA, acabou por prevalecer, graças à aprovação do ministro Roberto Campos, que a acolheu expressamente, transformando-a em orientação do ministro à Comissão. O que não significa, entretanto, que esteja retratada com fidelidade no texto final do decreto-lei n.º 200, editado quase três anos depois. Sucessivas emendas e acréscimos acabaram por prejudicar-lhe a simplicidade e a natureza de uma lei de diretrizes.

Curiosamente, quis o destino que, já como ministro de planejamento do governo subsequente, do presidente Costa e Silva, viesse a caber-nos o encargo de implantar a lei. Fiéis à concepção original, empreendemos de 1967 a 1969 um grande esforço de descentralização e simplificação da máquina administrativa, a par da intensa pregação de uma nova 'filosofia' de administração.

A reforma administrativa de 1967 alcançou importantes resultados, insuficientemente divulgados, no campo da descentralização de decisões, da flexibilidade de organização e da execução indireta. Em um país em que poucos eram aqueles dispostos a abrir mão da autoridade, conseguimos entre 1967 e 1969 a expedição de cerca de vinte mil atos de delegação de competência e de alguns milhares de atos de reorganização destinados a conferir flexibilidade e agilidade à administração. Entretanto, tendo perdido intensidade a partir de 1969, a reforma administrativa não chegou a realizar

seus objetivos finais e mais profundos de simplificação e desburocratização. Nesse campo, não houve tempo para retirar todos os resultados da ampla sementeira que havíamos realizado.

### *O Programa Nacional de Desburocratização*

A criação, em julho de 1979, do Programa Nacional de Desburocratização, sob a responsabilidade de um ministro extraordinário, integrado na presidência da república, representa, sem dúvida, uma firme demonstração da vontade política do presidente no sentido de retomar vigorosamente o esforço interrompido em 1969.

Nestes quase dois anos, e com a ajuda de reduzido número de dedicados colaboradores, temos procurado, com paciente obstinação, apagar, do texto de nossos regulamentos e da mente de nossos administradores, as marcas seculares da 'centralização' do 'formalismo' e da 'desconfiança'. Se ressaltamos esses três aspectos de nossa herança cultural é porque a nosso ver, neles residem as causas mais profundas do emperramento de nossa máquina burocrática.

De fato, a centralização excessiva das decisões e a inapetência para delegar transformaram-se em uma espécie de doença crônica de nosso organismo administrativo. A concentração do poder decisório é a causa principal da lamentável morosidade das soluções, do desmesurado crescimento da máquina burocrática e do progressivo esvaziamento da autoridade periférica. E, o que é igualmente grave, tende a dar soluções uniformes e padronizadas a um país enorme e desigual como o nosso, marcado por diversidades e peculiaridades, a reclamar soluções diferentes para problemas diferentes.

O exagerado apego ao formalismo responde pelo absurdo de, na administração pública, conferir-se mais importância ao documento do que ao fato, como se a vida fosse feita de papéis e não de pessoas e de fatos.

Finalmente, a marca da desconfiança, que se traduz na mórbida obsessão da fraude, está presente na maioria das leis, regulamentos e normas que regulam a administração pública e o seu relacionamento com servidores e usuários.

A desconfiança no usuário, no servidor e no empresário é responsável pela alta tonelagem de certificados, atestados, certidões e outros tipos de comprovação prévia, sistemática e documental. Tudo isso é exigido porque, na administração pública, ao contrário do que ocorre em nossa vida particular, é proibido acreditar nas declarações das pessoas, embora se saiba que tais declarações são em sua maioria verdadeiras e não obstante a falsidade constitua crime expressamente previsto no código penal. No Brasil, em vez de se colocar o falsário na cadeia, obrigam-se todas as pessoas a provar sistematicamente, com documentos, que não são desonestos. Com isso, pune-se o honesto sem inibir o desonesto, que é especialista em falsificar documentos. O documento substancialmente falso costuma ser formalmente mais perfeito que o verdadeiro. As prestações de contas do desonesto também costumam ser impecáveis quanto à forma.

A influência conjugada e a prática continuada desses vícios e

preconceitos acabou por transformar a administração pública, ao longo dos anos, em organismo enorme e vagaroso, complicado e ineficaz, centralizado, insensível e desumano (ressalvem-se aqui, novamente, as exceções honrosas e notórias).

### *A Burocratização da atividade privada*

Não se tem contentado a administração em crescer desmesuradamente, muito além do que corresponderia à sua efetiva utilidade social. Não lhe tem bastado burocratizar-se. Ao longo do tempo, vem-se devotando, por igual, à tarefa de burocratizar a atividade privada.

Dispensa maiores comprovações o fato de que, no Brasil, tanto o cidadão como o empresário vêm tendo sua atividade quotidiana crescentemente afetada pelas formalidades e exigências interpostas em seu caminho pelo excesso de regulamentação governamental.

A desconfiança, o formalismo e a preocupação obsessiva e inútil com a fraude têm conduzido a administração pública a exigir do cidadão uma quantidade crescente de obrigações, formalidades e documentos sem os quais ele não pode viver, morar, exercer sua profissão, sustentar a família, registrar ou educar seus filhos e enterrar seus mortos. O trabalhador perde boa parte de seu tempo, e, portanto, de seu salário, correndo de uma fila para outra, para provar que existe, que é honesto, que não está mentindo, que nunca teve problema com a polícia, ou para obter documentos perfeitamente dispensáveis, criados pela rotina burocrática.

Quanto ao empresário, o panorama é semelhante. Ao longo dos anos, a interferência do governo no seu quotidiano tem aumentado progressivamente. Não cabe discutir aqui as razões — certamente explicáveis — que determinaram a criação dos inúmeros órgãos, departamentos, conselhos ou comissões hoje investidos de poder regulamentar. O que cabe comentar é a tendência incoercível desses órgãos para ultrapassar os objetivos que lhes justificaram a criação e, em muitos casos, transformarem-se em instrumentos de inibição e asfixia da atividade empresarial. Sobre o empresário desaba hoje, oriunda dos três níveis da federação, uma avalanche de obrigações burocráticas e estatísticas, fiscais e parafiscais. É realmente impressionante a quantidade e variedade de normas, formulários e exigências que o empresário é obrigado a satisfazer. E não é só. Lamentavelmente, essas normas costumam ser alteradas com freqüência, o que torna ainda mais difícil para o empresário cumprí-las satisfatoriamente. Não menos lamentável é a prática de os órgãos da administração se ignorarem uns aos outros, fazendo com que o usuário seja freqüentemente obrigado a repetir a mesma informação a vários órgãos diferentes.

O Programa Nacional de Desburocratização tem entre seus objetivos expressos "reduzir a interferência do Governo na atividade do cidadão e do empresário" assim como "fortalecer o sistema de livre empresa". Estamos sinceramente convencidos de que a manutenção do regime de livre empresa entre nós depende, fundamentalmente, da sobrevivência da pequena empresa, que constitui, de fato, a matriz do sistema. A evidência empírica vem demonstrando que a pequena empresa brasileira já não tem resistência para

suportar o peso dos ônus fiscais e burocráticos decorrentes das exigências que lhe são impostas pelos três níveis da federação. A burocracia não costuma distinguir entre o grande, o médio e o pequeno empresário. Por outras palavras: "Todos são iguais perante a burocracia". Sucede que o pequeno, sendo mais fraco, tem menor resistência, e acaba condenado a perecer ou passar à ilegalidade.

Estamos, por isto, procurando assegurar tratamento diferenciado à pequena empresa, que constitui, aliás, a grande maioria no universo empresarial brasileiro. Dentro das inúmeras medidas simplificadoras adotadas no âmbito do Programa, desejamos aqui ressaltar a que isentou as empresas de reduzido porte do pagamento do imposto de renda e das obrigações acessórias, burocráticas e contábeis. A isenção abrangeu apenas as empresas de porte extremamente pequeno, isto é, aquelas cujo faturamento em 1980 não fosse superior a 2 milhões de cruzeiros. É interessante assinalar, que, não obstante essa rigorosa limitação, cerca de 350 mil empresas foram favorecidas, correspondendo a cerca de 60% das empresas declarantes (lucro real); e que a queda de receita para a Fazenda federal não chegou a representar 1% do total da arrecadação.

### *A Expansão do âmbito do Programa*

Em sua aversão à burocracia, o público não costuma distinguir entre repartições federais, estaduais e municipais, nem entre órgãos do Poder Executivo e do Poder Judiciário. Para ele, a burocracia é uma só. Essa atitude é evidente nas cartas que o ministro da desburocratização recebe (de 1000 a 2 mil por mês) e das reclamações veiculadas pelos meios de comunicação, onde se cobra do ministro o cumprimento, por parte de repartições estaduais e municipais, e de órgãos do Poder Judiciário, das medidas decretadas no âmbito do Executivo federal, ao qual o Programa está adstrito.

Esse comportamento do público — que é perfeitamente compreensível — levou-nos desde logo à conclusão de que, embora não tenhamos autoridade sobre esses órgãos o Programa não lograria o desejado apoio da opinião pública se não se estendesse à esfera estadual e municipal e se não tentasse induzir a desburocratização do próprio Poder Judiciário. Com esse objetivo passamos a visitar a maioria dos estados e os municípios de maior expressão demográfica, tendo obtido da parte de todos integral adesão aos objetivos do Programa. Conseqüentemente, já foram expedidos pelos governos respectivos, com a assistência e orientação do Ministério, programas de desburocratização idênticos ao federal, nos Estados de Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo, Pará, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Goiás e Maranhão, representando um total de 19 Estados, além do Distrito Federal; e nos municípios do Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Recife, Natal, Goiânia e Curitiba. Espera-se a adesão dos demais estados e grandes municípios ainda neste segundo semestre de 1981.

Também no tocante aos procedimentos judiciais e à atividade cartorial, o público, como dissemos, não costuma reconhecer as nítidas fronteiras que separam o Executivo do Judiciário. E protesta contra a demora na solução de feitos judiciais e o excesso de exigências cartoriais, embora esses assuntos estejam fora de nossa

competência. Por outro lado, temos recebido insistentes apelos e sugestões de advogados e magistrados no sentido de que o esforço desburocratizante se estenda à área do Judiciário.

Na verdade, à semelhança do que ocorre na administração pública, o funcionamento da justiça é moroso, o atendimento é insatisfatório e, em muitos casos, o formalismo é excessivo. Já se incorporou à experiência popular a expressão de que "mais vale um mau acordo do que uma boa demanda".

No centro do problema está a necessidade de rever a legislação, imobilizada pela força da tradição e por um natural temor à inovação.

A revisão da legislação vigente envolve a iniciativa federal, no tocante aos códigos de processo, bem como dos tabelionatos e registros públicos, e a iniciativa estadual, no que se refere ao aperfeiçoamento da organização judiciária.

Para dar começo às providências que competem à União federal, promovemos o estudo de algumas medidas iniciais, que temos submetido ao exame do ilustre ministro da Justiça. Desse trabalho já resultaram alguns projetos de lei voltados para a agilização e o descongestionamento do Judiciário. Está em fase final um trabalho de revisão do código de processo civil, elaborado por um grupo de eminentes magistrados e juristas instituído por nossa iniciativa, que conta com a participação do Ministério da Justiça e de um representante da Ordem dos Advogados. Por outro lado, o ministro da Justiça já tem, praticamente concluído, um anteprojeto do código de processo penal, altamente inovador.

Preocupa-nos, de forma muito especial, a nós e ao ministro da justiça, a necessidade de fortalecer a estrutura de primeira instância nos grandes centros urbanos, dotando-os de uma justiça descentralizada e informal, funcionando em contato direto com o povo, capaz de resolver com simplicidade e rapidez as pequenas causas, os problemas que afetam o seu dia-a-dia. Parece inegável que a inexistência dessa estrutura periférica vem produzindo um indesejável afastamento entre a justiça e o povo, que assume especial gravidade nas áreas de grande densidade demográfica e tensão social. Nessas áreas, a matéria está igualmente vinculada ao problema de violência urbana e à prevenção da eventual arbitrariedade policial. Na inexistência de juízes de fácil acesso, a autoridade policial vem, na prática, ocupando as funções próprias da autoridade judicial.

### *Progressos já alcançados pelo Programa*

Tratando-se de promover uma transformação de natureza cultural, capaz de alterar o comportamento da administração em face dos usuários, estamos mais interessados em registrar as mudanças qualitativas do que propriamente em medir os progressos quantitativos. Estes são, todavia, muito importantes, na medida em que, atingindo um número crescente de pessoas, aumentam a confiança e a credibilidade no Programa e aceleram a transformação qualitativa.

Do ângulo quantitativo, e sem computar as numerosas providências editadas no âmbito dos programas estaduais e municipais, já foram expedidos, dentro do programa federal, cerca de 150 atos



de maior importância, entre leis, decretos-leis, decretos, portarias e atos normativos relevantes. Essas medidas resultaram na eliminação de mais de 400 milhões de documentos ou exigências burocráticas. (Um resumo dos atos expedidos consta da "separata" que estou distribuindo neste instante, como parte integrante desta palestra).

Mais importante do que todos esses números é, entretanto, o grau de conscientização que vem o Programa rapidamente alcançando. Na realidade, a população aprovou e absorveu os objetivos do Programa. A palavra desburocratizar está na ordem do dia, presente na boca do povo, no noticiário, e, sobretudo, nos protestos contra os excessos burocráticos que já se observam nas filas e nos guichês. Esta é a vitória mais importante registrada pelo Programa, visto que estamos diante de tarefa cuja natureza não admite vitórias definitivas nem soluções instantâneas. Exige muito mais do que um simples ministro e seu reduzido grupo de assessores; muito mais do que o período de um governo. É tarefa para, pelo menos, uma geração. Entretanto, embora não alimentemos a pretensão de derrotar a burocracia, parece perfeitamente possível contê-la, dando-se início, simultaneamente, a um vigoroso processo de reversão. Mesmo porque a progressiva burocratização da administração pública não resultou, como poderá parecer, de nenhum propósito deliberado ou de uma tenebrosa 'conspiração de burocratas'. Trata-se, antes, de um processo até certo ponto inconsciente, cuja reversão é lenta e difícil, mas longe de ser impossível, visto que tem a seu favor a opinião pública e a unanimidade dos usuários do serviço público. A rigor — e salvo alguns casos patológicos — ninguém é a favor da burocracia, inclusive o funcionário comum, que é no fundo vítima do processo.

Registre-se finalmente o fato auspicioso de que a desburocratização já começa a operar de forma espontânea. Inúmeros órgãos públicos vêm tomando a iniciativa de simplificar e agilizar procedimentos, em benefício do melhor atendimento aos usuários.

### *Renovando uma sugestão*

Antes de encerrar esta palestra gostaríamos de renovar uma sugestão que fizemos a esta Academia quando da transmissão da presidência a Jorge Flores.

A bibliografia de que dispõem os jovens que estudam a chamada ciência da administração em nossas universidades é quase toda constituída de traduções de livros estrangeiros ou de trabalhos que refletem a experiência adquirida em outros países. Esses ensinamentos, sem embargo de sua qualidade, revelam-se de insuficiente validade quando defrontados com nossas realidades empresariais, econômicas, sociais, políticas e culturais. Não haverá muito exagero em afirmar que, no fundo, estamos formando especialistas que sabem cada vez mais a respeito do que não nos diz exatamente respeito. E que, ao travar contato com a nossa realidade administrativa e a fragilidade de nossa estrutura empresarial, acabam geralmente dominados por um sentimento de frustração, ante o esforço de realizar um transplante impossível, ou de decepção ante o que lhes parece um atraso inaceitável.

Em contraposição, os homens que têm experiência real da ad-

ministração pública e privada brasileira, adquirida em longos anos de participação pessoal efetiva, geralmente não têm tempo para escrever, ou não se sentem encorajados a fazê-lo, por várias razões, inclusive por considerarem que lhes falece a formação teórica convencionalmente exigida dos que publicam obras sobre administração.

A nosso juízo, um grande serviço que a Academia poderia prestar a este país seria o de transformar-se, no campo da administração, em uma espécie de Museu da Imagem e do Som, no qual se registraria o precioso depoimento dos mais importantes administradores brasileiros, cuja experiência representa um patrimônio de valor inestimável, e que geralmente morrem inéditos. Através da leitura desses depoimentos, do relato vivo das dificuldades, vicissitudes e sucessos do administrador brasileiro, os jovens que ingressam nesse campo poderiam acrescentar aos conhecimentos teóricos universais a dose de objetividade e de humildade necessárias à avaliação da viabilidade de sua aplicação à solução de nossos problemas específicos.