



ENTREVISTA

Cláudia Costin

A

atual Secretária Estadual de Cultura, Cláudia Costin, ex-GV, exerceu importantes funções na administração pública federal: na segunda metade da década de 1990, foi Ministra da Administração e da Reforma do Estado e Secretária de Estado da Administração e do Patrimônio. Em dezembro de 1999, assumiu a Gerência do Setor Público do Banco Mundial, em Washington e, depois de rápida incursão pela iniciativa privada, voltou à cena pública. À RAE-executivo, Cláudia fala sobre mudança organizacional e sobre os desafios da gestão pública.

por Sérgio Goldbaum FGV-EAESP

Qual o quadro que a senhora encontrou quando assumiu a Secretaria de Cultura?

C: O que acontece com a máquina pública estadual não é muito diferente do que se encontra nas repartições públicas em geral.

Observa-se um quadro sucateado, desmotivado, salários baixos, que atraem poucos talentos, baixos investimentos em treinamento e, sobretudo, processos de recrutamento e seleção muito inadequados. A maioria dos estados, por conta da crise

fiscal, está há mais de dez anos sem fazer concursos públicos. Assim, não há oxigenação da máquina e, ao mesmo tempo, por causa de medidas para fazer frente à inflação, presente em um período não tão distante, as carreiras foram sendo acha-

tadas. O resultado é uma brutal desprofissionalização. Algumas áreas, entre elas a Cultura, exigem mais flexibilidade na contratação. O antigo Baneser, por exemplo, permitia tal flexibilização, mas também era um dos caminhos em que transitava o clientelismo. Para sanear o problema do clientelismo, as normas se enrijeceram muito. Queria-se de pronto acabar com mecanismos escusos, mas às vezes iniciativas bem intencionadas apresentam também efeitos indesejados. E esta é uma lição importante: não basta o Estado ser honesto, ele tem de ser eficiente; a tentação tecnocrática de achar que a norma aprisiona a cultura (organizacional) é muito grande.

Que medidas foram tomadas para reorganizar a Secretaria de Cultura?

Que tipo de dificuldades e resistências a senhora enfrentou para implementar essas mudanças?

C: No governo federal, no grande esforço de reforma do Estado, os primeiros cinco meses foram gastos verificando as mudanças que seriam necessárias na Constituição e planejando a reestruturação da máquina pública. Aqui não dá tempo, porque há emergências e não estamos discutindo a estruturação das outras secretarias. Aqui, e essa é uma diferença em relação a meus desafios no Banco Mundial, no Ministério da Administração e um pouco na Secretaria de Previdência Complementar, esta-

O que acontece com a máquina pública estadual não é muito diferente do que se encontra nas repartições públicas em boa parte do país: desprofissionalização e salários baixos, que não atraem talentos.

mos gerenciando uma política pública de caráter finalista. Nesse contexto, há uma série de atividades em curso que precisam ser conduzidas. É como se estivéssemos consertando um avião em pleno voo. Temos, nesse sentido, adotado uma estratégia de “planefazendo”. Quer dizer: ao invés de primeiro planejar e depois fazer, temos um sentido de direção e, ao mesmo tempo em que vamos andando, vamos corrigindo as orientações.

A senhora acredita que essas dificuldades são comparáveis ao que se encontra no setor privado?

C: Não são comparáveis, mas a solução é parecida. Não são comparáveis porque os atores envolvidos são muito diferentes e as possibilidades de saída são mais restritas. No entanto, ao contrário do que pensa muita gente dentro de governos, a instabilidade própria da máquina pública também existe no setor privado. A gestão é um imperativo tanto no setor público quanto no privado; o que muda são os atores. Temos restrições legais muito maiores no setor público. Em compensação, não

existe concorrência. Os movimentos competitivos que acontecem na indústria não nos afetam. Não podemos abrir falência, mas estamos extremamente engessados, e temos movimentos de natureza política extremamente fortes. Na área da Cultura eles são ainda mais interessantes. Quando atuava no Ministério da Administração, por exemplo, muitas vezes precisava contrariar interesses e, nesse caso, sabia exatamente quem era o interlocutor e a quem estaria eventualmente desagradando ou agradando. Aqui, cada ator, cada músico, cada artista plástico é uma voz, e a maioria deles não é associada – a um sindicato, por exemplo. Eles não constituem, portanto, um ator coletivo com o qual se negocia, com o qual se buscam soluções com base em consenso. A cada passo que se dá nessa área para melhorar a gestão, contrariamos interesses, e esses interesses são extremamente “vocais”, o que acaba por me exigir grande esforço de administração de mídia.

Qual é o papel de um gestor na administração pública? Que espaço ele ou ela tem



**para imprimir uma
marca pessoal em seu
trabalho? Que limites
ele ou ela enfrenta?**

C: Primeiro, estou convicta do papel central da liderança. O que faz diferença nos órgãos públicos é um líder que consiga ter visão, especialmente na situação brasileira, um contexto de baixa capacidade instalada de formulação de políticas públicas. Estou falando de um líder que consiga formar uma boa equipe, motivar, dotar de entusiasmo e fazer as coisas funcionarem. Há uma tentação muito grande, no caso da gestão pública, de se trazer uma equipe de fora, não aproveitando os quadros existentes. Pode-se, nesse contexto, colocar essa equipe para funcionar, fazer um bom trabalho, mas que não se solidifica, pois não se usa a máquina instalada. Então, se o líder quer ser um “maestro”, ele tem de saber qual parte da orquestra pode renovar, mas cuidando para manter uma condição de sustentabilidade, pois em algum tempo vai mudar o governo e a máquina tem de continuar operando. Assim, tenho por prática manter a equipe que encontro, respeitando o estilo existente, renovando apenas a equipe do topo e os assessores de gabinete. Normalmente, ao explicar as novas diretrizes, a máquina reprograma-se e responde bem. Esse processo é particularmente relevante na máquina pública, pois é a base da democracia: quando a população elege um governante, e

este institui secretários, essa atitude não visa simplesmente à administração e à operação dos desejos já consolidados e de diretrizes que estavam instaladas. Pretende-se implementar um programa de governo – na verdade, a base da conversa entre eleitores e eleitos. Não tive nenhuma experiência que não tenha funcionado dessa forma; normalmente, a máquina responde melhor do que o esperado. Ela só responde mal quando você a despreza, quando você traz sua própria turma e quando mantém uma relação perniciosa com quem já estiver na casa.

**Fala-se muito em
resistência à mudança
no setor público, não?**

C: De fato, uma das coisas sobre as quais mais se fala é sobre resistência à mudança, e ela é verdadeira, pois a situação instalada favorece algumas pessoas e prejudica a outras. Quando se muda uma situação já consolidada, as posições de poder alteram-se. Se somarmos a isso o medo natural das pessoas em mudar, mesmo que seja para melhor, a situação agrava-se. Por outro lado, se há um diálogo franco e uma postura de disposição para ouvir, a resistência vai se esvaindo, especialmente se as pessoas perceberem coerência entre o que se fala e o que se faz. O funcionário público tem alguns ressentimentos acumulados, o que é até compreensível, pois, ao contrário de empregados do setor priva-

do, que vivem um tempo em uma empresa e um tempo em outra, os empregados do setor público vivem todas as suas experiências profissionais frustradas na mesma organização. A administração pública é uma gaiola dourada, uma prisão de que não se pretende fugir, por garantir estabilidade, e onde, em uma mesma organização, um funcionário pode ter assistido a muitas injustiças e incoerências ao longo de sua vida, e, portanto, a exigência por coerência é muito grande.

**A senhora considera que
o papel do líder no setor
público é comparável ao
líder do setor privado?**

C: Acho, sim. Há nuances e diferenças, como eu já disse. Gostaria de desfazer um mito aqui: as pessoas acham que o líder no setor privado não tem de pensar politicamente, no que se equivocam, por uma razão simples: ele também lida com processos de poder. No setor público, os processos de poder são mais claros. Por exemplo, quando recebo deputados com determinadas expectativas, eu sei de que partidos eles são, ou o que cada um deles espera. Quando trabalhava no Ministério da Administração Pública, ou no Ministério da Fazenda, eu já sabia, quando recebia os sindicatos, quais as bandeiras que levantavam. Já no setor privado, você muitas vezes tem de ter uma capacidade de leitura política do processo de negociação e de poder que é bem mais complicado.

O que está sendo preservado e o que está mudando com relação à atuação e à administração da Secretaria Estadual de Cultura?

C: Todo meu esforço vai ocorrer no sentido de dar sustentabilidade ao que foi feito de bom na gestão anterior, como o “Projeto Guri”, que cria orquestras de crianças em áreas de risco social, a Sala São Paulo e outras iniciativas bem-sucedidas. O meu perfil é muito centrado em gestão e, portanto, minha preocupação no momento é como transformar essas iniciativas interessantes em um corpo de política pública. Olhando para a população do Estado, temos hoje 37 milhões de habitantes, e somente 500 mil se beneficiam da arte consagrada, o que nos coloca frente a um verdadeiro *apartheid* social e a um grande desafio: como democratizar o acesso aos bens culturais. Nesse sentido, é fundamental promover a inclusão cultural, interiorizar a cultura, melhorar a gestão da política cultural e focar no beneficiário da ação pública, o cidadão, e não nos interesses dos produtores culturais.

O que a senhora, como gestora, tem feito para atrair e manter os talentos que compõem sua secretaria?

C: No momento atual, o que tem ajudado é a existência de um grupo de gente entusiasmada com a área de cultura, e tam-

O que faz diferença nos órgãos públicos é a existência de um líder que consegue ter visão: um líder que consiga formar uma boa equipe, motivar, dotar de entusiasmo e fazer as coisas funcionarem.

bém o desaquecimento de setores que competem com a Secretaria Estadual de Cultura na atração de talentos. Apesar disso, espero que esse desaquecimento não se mantenha, pois não posso simplesmente torcer para que a economia vá mal para não perder meus quadros. A situação que encontrei não era sustentável, e é por isso que estamos acelerando a constituição de Organizações Sociais para os museus, para orquestras e teatros, a fim de que tenham flexibilidade de remuneração e para que possam contratar talentos. Por outro lado, estamos desenhando um plano de carreira para aqueles que ficam no corpo da secretaria, embora já estejamos “batendo no teto” da Lei de Responsabilidade Fiscal. Estamos dando maiores desafios para essas pessoas, que são muito motivadas com o que fazem e aqui permanecem, entre outros motivos, pelo desejo de crescer e aprender.

Como sua política vai ser mantida depois que a senhora sair da Secretaria de Cultura?

C: Essa é toda minha preocupação, pois esse tipo de

função é transitório. Não se fica na secretaria para sempre, e nem se deve almejar isso. A idéia toda é dar sustentabilidade aos organismos que existem aqui dentro. Por outro lado, não temos de pensar em dar perenidade às políticas. Em uma democracia, o fabuloso é que, a cada quatro anos, um novo governante propõe novas políticas, que a população quer ver implementadas. A tentação de muitos dirigentes públicos é criar mecanismos para que suas políticas não sejam apagadas. Mas isso está errado! Temos de ter uma máquina forte, mas com possibilidade de mudança de políticas. Não se pode ser megalomaniaco nem onipotente de achar que nossas políticas serão corretas para sempre. Temos de ter instituições estáveis e políticas que possam ser mudadas a cada quatro anos.

Sérgio Goldbaum

Prof. do Departamento de Planejamento e Análise Econômica da FGV-EAESP
Doutorando em Economia na FGV-EAESP
E-mail: sgoldbaum@fgvsp.br