

Fusão FAE e FNDE, e compras  
governamentais

Entrevista com Garibaldi José  
Cordeiro de Albuquerque



**GARIBALDI JOSÉ CORDEIRO DE ALBUQUERQUE**  
**(Entrevista, 2019)**

**Ficha Técnica**

**Tipo de entrevista:** temática

**Entrevistadora:** Marta Litwinczik

**Pesquisa e elaboração do roteiro:** Marta Litwinczik

**Repórter cinematográfico:** Welson Aires

**Operador de áudio:** Fábio da Silva Santos

**Local:** Brasília - DF – Brasil/Auditório do FNDE

**Data:** 18/03/2019

**Duração:** 02:47':37''

**Transcrição:** Marcelo Costa

**Data da transcrição:** 16/04/2019

**Revisão de fidelidade:** Virginia Litwinczik

**Data da revisão:** 17/04/2019

**Número total de páginas:** 33

**Revisão final:** Marta Litwinczik

**Cessão de direitos e autorização de uso:** 18/03/2019



## SIGLAS

ADP – Apoio Didático e Pedagógico  
AVC – Acidente Vascular Cerebral  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
Caic – Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente  
Cefet – Centro Federal de Educação Tecnológica  
CGU – Controladoria-Geral da União  
Clad – Comissão Latino Americana de Desenvolvimento  
Cobal – Companhia Brasileira de Alimentos  
CPF – Cadastro de Pessoa Física  
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito  
CTU – Contratos Temporários da União  
DAC – Departamento de Aviação Civil  
DAS – Cargo de Direção e Assessoramento Superior  
Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público  
Denatran – Departamento Nacional de Trânsito  
Digap – Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais  
Ebserh – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares  
Enap – Escola Nacional de Administração Pública  
FAE – Fundação de Assistência ao Estudante  
Fename – Fundação Nacional do Material Escolar  
Fies – Programa de Financiamento Estudantil  
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação  
Fundeb – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
Inae – Instituto Nacional de Assistência ao Educando  
Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia  
IP – Internet Protocol  
Ipem – Instituto de Pesos e Medidas  
MEC – Ministério da Educação  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PT – Partido dos Trabalhadores  
RPN – Registro de Preços Nacional  
Secex – Secretaria de Comércio Exterior  
Sesu – Secretaria de Educação Superior



Setec – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

Siafi – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

Sidec – Sistema de Desenvolvimento de Carreiras

Simec – Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle

TAC – Termo de Ajuste de Conduta

TCU – Tribunais de Contas da União

UnB – Universidade de Brasília

Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

UTI – Unidade de Tratamento Intensivo

Varig – Viação Aérea Rio-Grandense

Vasp – Viação Aérea de São Paulo



## SUMÁRIO DE TEMAS

A vinda para Brasília em 1973 para estudar; ingresso na FAE em 1984; o financiamento da FAE pelo FNDE, a estrutura e programas da FAE (Inae, Fename, livro didático e alimentação escolar, FAE como braço operacional); atividade inicial na área de patrimônio, almoxarifado, funções desempenhadas; estrutura da FAE e do FNDE; formas de ingresso no serviço público; representações estaduais da FAE (órgãos regionais); cargos ocupados na FAE, diretor de Planejamento – processo de valorização do corpo permanente no governo Itamar Franco; as grandes ações da FAE antes da fusão: merenda (escolar/alimentação escolar, parceria com Cobal para aquisição de merenda, produtos in natura, formulados, compras centralizadas em Brasília, fiscalização local pelas representações regionais e secretarias de educação), livro didático (negociação, distribuição, contratação centralizada, o caso da apreensão das apares de livro pela Polícia Federal, acordo de cooperação com os Correios, rastreamento dos livros iniciado ainda na FAE, procedimento para envio de livros para os estados, aprimoramento das regras para envio – CPF do professor e não o número de docentes para evitar duplicação); a fiscalização dos livros, as dificuldades de fiscalização, o caso da Ampare e a penalização da empresa fraudadora; modelos diferenciados para entrega dos livros, as dificuldades locais para aquisição dos livros, devolução dos recursos não executados pelos estados para a FAE, ineficiência dos gastos locais com licitação; convênios com a FAE para execução dos recursos de manutenção das escolas; o porquê da fusão FAE/FNDE, contexto da reforma do aparelho do Estado/ministro Bresser Pereira, FNDE como braço operacional do MEC, processo de fusão discutido pela alta cúpula do FNDE/FAE/MEC, mas não pelo “povão” (houve resistência, mágoa dos servidores FAE com a reambientação), exemplo da fusão Varig/Cruzeiro; a nova estrutura do FNDE pós-fusão com a FAE; extinção da Fename; a criação do PDDE, o papel de Vander de Oliveira Borges; incorporação da execução de novos programas do MEC após a fusão/ampliação da responsabilidade operacional (MEC formulador de políticas/ FNDE executor), ampliação da execução de recursos; a criação do programa Transporte Escolar, as melhorias nas licitações para aquisição de melhor transporte escolar (Caminho da Escola); o processo de compras centralizadas pelo FNDE, o registro de preços nacional (compra centralizada com adesão local, melhoria da técnica de licitação, produtos com qualidade a preço baixo, suprimento da lacuna técnica para elaborar a licitação ao nível local), compra por meio do FNDE, mas para as redes de ensino local, o exemplo do ônibus escolar rural (parceria Inmetro, o fomento ao mercado nacional, aprimoramento dos processos licitatórios, melhoria do transporte dos estudantes, a “carona do bem”), o prêmio da Enap pelas compras centralizadas; os prêmios ganhos pelo FNDE (registro de preços, Caminho da Escola, recursos humanos e controle de registro de preços), as compras como atividade-fim; apesar dos investimentos, pouca melhora na qualidade da educação; a ida ao Canadá para compartilhar a experiência premiada do Caminho da Escola, situações do atendimento escolar indígena e no Brasil; o FNDE através dos tempos, as várias administrações, a dificuldade de administrar em períodos de instabilidade, a importância da gestão por pessoal de carreira no serviço público, a criação da carreira do FNDE na administração Henrique Paim; a evasão de conhecimento no FNDE, defasagens de pessoal, o tamanho da nação e as dificuldades de fiscalização; os presidentes da FAE, o FNDE como órgão de Estado, as mudanças de governo e os impactos no FNDE, as ousadias do FNDE com inovações (o registro de preços nacional, PDDE, Fies), as dificuldades de prestação de contas e a transparência nos procedimentos de licitação, como responder às diligências dos órgãos de controle, o exemplo da compra dos tomógrafos para hospitais universitários; a mobilidade interna, a transmissão de conhecimento, os novos concursados, os terceirizados hoje; o papel do FNDE na política de educação, FNDE financiador x formulador de políticas; o futuro do FNDE (otimismo em tempos difíceis, nova administração com incertezas, FNDE como braço operacional).



## Fusão FAE e FNDE, e compras governamentais

*Entrevista com Garibaldi José Cordeiro de Albuquerque  
Realizada por Marta Litwinczik<sup>46</sup>*

### A vinda para Brasília e a carreira na FAE

Marta Litwinczik (ML) – Garibaldi, a primeira coisa que eu queria é que você falasse para a gente o seu nome completo, o ano em que você nasceu, a sua idade e onde você nasceu.

Garibaldi José Cordeiro de Albuquerque (GA) – Garibaldi José Cordeiro de Albuquerque. Eu sou de Caruaru, Pernambuco. Nasci em 1952. Eu vim para Brasília em 1973, a cidade ainda era nova, estava com 13 anos da inauguração.

ML – Mas você veio por quê? Veio a trabalho?

GA – Eu vim para estudar. Anteriormente eu era até músico profissional lá. Mas em Pernambuco havia vestibular uma vez por ano e, em Brasília, na ocasião, já havia no meio do ano. Um tio que morava aqui, era oficial da Aeronáutica, passando lá, conversando comigo, sabendo que eu tinha feito um vestibular e só iria fazer no ano seguinte – não fui aprovado –, me convidou para vir morar em Brasília, fazer um cursinho, preparar e fazer o vestibular no meio do ano.

ML – E você fez?

GA – Acabei fazendo, e foi aí que comecei a estudar aqui.

ML – Mas você fez para música?

GA – Não, não, eu fiz para Economia. Então eu sou economista, formado desde 1976, 1977, e tenho um mestrado em Administração Pública.

ML – Quando você entrou no FNDE?

GA – No FNDE, considerando o tempo FAE, foi em 1984. Nessa ocasião, eu já tinha dez anos e meio de trabalho, porque eu tinha trabalhado na Vasp, Viação Aérea São Paulo, quando era estatal. Então lá eu fiz uma carreira. Mas antes mesmo da privatização eu vim para o serviço federal, tanto que tenho hoje quarenta e cinco anos e meio, mais ou menos, de serviço.

ML – Você está aposentado?

GA – Estou na ativa, no FNDE, na Diretoria de Administração, área de Compras Internas.

ML – Então vamos falar um pouquinho desse momento em que você entrou no FNDE. Você entrou em 1984, era FAE na ocasião, não havia fusão.

GA – Na verdade, existia o FNDE como órgão financiador. Ele tinha, completamente, como sua missão precípua, ser um órgão de fomento às atividades da educação. A FAE era o braço operacional, executava as missões, mas recebia recursos basicamente do FNDE. Ela tinha também recursos próprios, porque era uma fundação pública, que eram os postos de venda de material escolar, que vendiam em várias partes do País e, por esse caminho, tínhamos receita própria. Mas, na verdade, o grosso vinha do FNDE, que financiava aqueles programas

---

<sup>46</sup> Historiadora, Mestre em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de Brasília, especialista em Democracia e Participação Popular pela UFMG, linhas de pesquisa: Desenvolvimento e Sociedade, Direitos Humanos, WASH – água, saneamento e higiene.



mais tradicionais que ainda hoje existem, por exemplo, o Programa Nacional do Livro Didático e a Alimentação Escolar<sup>47</sup>. Antes da FAE começar, existiam no Brasil algumas campanhas, por exemplo, até o Livro Didático era uma Campanha Nacional de Material Escolar. Tinha a Campanha Nacional de Alimentação Escolar e existiam alguns institutos, como existe hoje o Inep<sup>48</sup>, por exemplo. Existia um Instituto Nacional de Assistência ao Educando, o Inae, que fazia as tarefas que não eram aquelas dos programas comuns, mais ou menos como hoje nós temos uma diretoria chamada Digap<sup>49</sup>, que cuida de outros programas, outras ações. Tínhamos isso. Quando em 1983, final de 1983, foi feita a mudança da denominação da Fename<sup>50</sup>— porque essa Campanha Nacional do Material de Ensino foi transformada em Fundação de Material Escolar, lá no Rio de Janeiro, e que tinha o Programa Nacional do Livro Didático e do Material Escolar, que ainda existem até hoje —, Foi alterada a denominação de Fename para FAE, e incorporou algumas atividades de outras campanhas. A Alimentação Escolar foi o caso, e atividades do Inae. Tanto que ela tinha uma diretoria, na época, que chamava Diretoria de Apoio Complementar, que era exatamente apoiar os programas que não eram os tradicionais. Foi assim que começou a FAE, e durante muitos anos foi assim. O FNDE sempre com esse viés de ser o financiador, e a FAE sendo braço operacional. A partir de 1996, sendo concluída em 1997, é que houve a fusão da FAE com o FNDE, porque entenderam que poderiam ficar juntos.

ML – A gente vai tratar desse assunto. Você então entrou por concurso?

GA – Na verdade, naquela época, na FAE, como era uma fundação pública – e aí ainda não tinha a Constituição –, não era um concurso público nos moldes de hoje, era um processo seletivo, era mais simplificado. Depois da Constituição de 1988<sup>51</sup> é que, mesmo o empregado público, até das empresas estatais, passou a fazer concurso público mesmo.

ML – E quando você entrou na FAE, qual foi a primeira atividade que você fez? Você entrou com que cargo?

GA – Eu entrei exatamente para trabalhar na área de Patrimônio. Por quê? Porque a gente estava incorporando diversos órgãos, e esses diversos órgãos, tínhamos que tomar todo o patrimônio deles em nome da fundação recém-criada. E eu tinha alguma experiência nessa área de material. Desde sempre eu trabalhei na FAE, e depois no FNDE, na área de Administração, sempre na área de Administração. Eu fui diretor, inclusive. Depois de vários cargos. Estou falando que comecei no Patrimônio, mas depois de vários cargos naturais, presidente de comissões de licitação, enfim, chefe de Departamento de Serviços Gerais, chefe de Divisão, eu fui diretor de Planejamento, que tinha esse nome mas, na verdade, a atividade era Planejamento, Administração e Finanças, até na época que fizemos. Por quê? Essa área de Planejamento estava sucedendo uma antiga diretoria, que chamava de superintendência, que tratava da parte Administrativa, do Planejamento, da Administração e das Finanças. Quando veio a fusão, o FNDE era diferente. Ele tinha uma Diretoria de Administração e tinha uma Diretoria Financeira, exatamente porque sendo o FNDE precipuamente um órgão de financiamento, uma espécie de banco de fomento, ele tinha uma pujança muito grande na área financeira. Enquanto que na FAE, a parte financeira era praticamente para dar conta das coisas do dia a dia da FAE mesmo, porque os recursos vinham do FNDE.

ML – Mas aí você entrou como auxiliar administrativo? Qual era seu cargo?

GA – Não, técnico de nível superior. Eu já era formado no nível superior e entrei como técnico

<sup>47</sup> Programa Nacional de Alimentação Escolar.

<sup>48</sup> Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

<sup>49</sup> Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais.

<sup>50</sup> Fundação Nacional do Material Escolar.

<sup>51</sup> Constituição Federal de 1988.



de nível superior, porque o enquadramento pelo currículo dava essas condições, e o regimento da fundação permitia.

ML – Os outros funcionários, todos, entravam nessa modalidade desse tipo de concurso?

GA – É. Teve casos em que a pessoa era até concursada do Dasp<sup>52</sup>. Porque houve, à época – os mais novos não lembram disso –, mas existia um Departamento de Administração do Serviço Público, que era um chefe de departamento, mas que tinha status de ministro. Tanto que se dizia o ministro-chefe do Dasp. Ali era por onde entrava todo mundo no serviço público da administração direta. A autárquica fundacional era diferente, foi o caso da fundação. Mas esses aí, na época, para fazer concurso público para a administração direta entrava no Dasp, e o Dasp é que lotava – mais ou menos como faz o Ministério do Planejamento<sup>53</sup> com o gestor. Ele lota o gestor dele em algum órgão, mas eles são concursados do Ministério do Planejamento, o antigo ministério, porque está em mudança também agora – e eram lotados de acordo com as necessidades e os perfis. Tanto que você assinava um termo, um documento em que se comprometia a trabalhar em qualquer parte do território nacional.

ML – Pelo Dasp?

GA – Pelo Dasp. A FAE acabou que foi criada com representações estaduais.

ML – A FAE?

GA – A FAE. Tinha 27 representações. Vinte e sete não, porque o Distrito Federal, como a sede era aqui, não precisava ter uma representação, mas tinha 26 espalhadas pelo País.

ML – Isso era bem comum nos órgãos na década de 1980.

GA – É, eles chamavam órgãos regionais. Por exemplo, o MEC tinha as delegacias do MEC. A FAE tinha as representações da FAE. E aí você também poderia ser transferido, inclusive ex officio, para um desses locais para trabalhar.

ML – Aí você entrou em 1984. Você falou um pouco dos cargos que você teve.

GA – Engraçado, porque o nome gerente na época era o menor cargo. Hoje é muito comum, quando fala gerência entende-se – eu fui gerente de material, chamava gerência de material, que cuidava de almoxarifado, de patrimônio, dessas questões, da parte só interna, comprar. Na verdade, a gente não fazia operações nacionais, era só praticamente para a manutenção do próprio órgão. Era tudo muito descentralizado, mandávamos o recurso para estados e municípios e eles tentavam fazer por lá, quando e como podiam, as suas compras e tal. Isso é importante porque, lá na frente, vamos falar numas mudanças nisso, que foram motivadas exatamente pela incapacidade de alguns estados e municípios de fazerem suas próprias operações. Fui gerente de Material e Patrimônio, chamava assim. Fui chefe da Divisão de Material e Patrimônio, que também teve uma Divisão de Atividades Auxiliares. Fui chefe do Departamento de Serviços Gerais, que hoje é mais ou menos a logística, área de logística, aqui hoje é uma Coordenação-Geral de Logística. Depois fui diretor da FAE, diretor de Planejamento. Aí já tinha sido extinta por questões de reorganização. A Diretoria Superintendente e as atividades de compras, as atividades financeiras e o planejamento ficavam nessa área. Embora a diretoria tivesse o nome de Diretoria de Planejamento, na verdade era Planejamento, Administração e Finanças.

ML – Quando você chegou a ser diretor, que época era mais ou menos?

<sup>52</sup> Departamento Administrativo do Serviço Público.

<sup>53</sup> Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, entre 1999 e 2018.



GA – Na gestão do Itamar Franco<sup>54</sup>, noventa e pouco, quando ele assumiu, logo que ele assumiu, num processo de reestruturação e valorização do corpo permanente. Tanto que na época o próprio diretor da Merenda, que era uma das coisas mais importantes da FAE, foi um colega nosso que foi alçado a essa posição. Quem veio presidir era um cidadão que já estava aposentado, da Universidade da Paraíba<sup>55</sup>, professor Iveraldo<sup>56</sup>, e com a observação de que valorizasse o quadro permanente. Nessa ocasião, vários colegas assumiram funções. A Elza<sup>57</sup>, por exemplo, trabalhou comigo como coordenadora-geral de Orçamento.

ML – Acima?

GA – Não, era abaixo. Depois ela chegou a ser diretora, mas mais adiante, já em outra gestão. No primeiro momento em que fui diretor, ela era minha coordenadora-geral de Orçamento e era considerada, na Esplanada<sup>58</sup> inteira, como uma sumidade no tema, no tempo do Itamar. Eu fui desse período do Itamar Franco, até um ano e meio depois do Fernando Henrique<sup>59</sup>. Quando chegou a equipe do Fernando Henrique, eu assumi provisoriamente a presidência da FAE, porque o professor Iveraldo foi ser secretário de Educação da Paraíba. E aí ele precisava se desincompatibilizar para assumir lá, em 1º de janeiro. O Fernando Henrique tomou posse em 1º de janeiro, mas o pessoal dele só chegou depois, então fiquei respondendo pela presidência da FAE até que chegassem os novos dirigentes. Pensei até que iria sair da diretoria, o que é natural, esses cargos são assim mesmo, faz parte da mudança política. Mas aí o presidente que chegou privou muito de contatos comigo, porque ele estava se inteirando dos assuntos, e lá para frente me confirmou na diretoria, e eu permaneci um ano e oito meses ainda na diretoria. Praticamente só saí quando foi fazer a fusão. Na fusão, foi em 1997; 1996 começaram os estudos, em 1997 se realizou. Eu fui para a inventariança. Saí da diretoria, fui ser inventariante da FAE. Porque tinha ajudado a construir, então fica mais fácil de desmontar também, na medida em que você conhece os problemas, os gargalos, o dia a dia. Tinha postos de vendas no País inteiro que tínhamos que fechar, tinha as representações que deixavam de existir, a gente tinha que alocar o nosso pessoal nas representações, tarefas que eram das representações passariam a ser das delegacias, delegacias do MEC. Tudo isso requeria um conhecimento preliminar para que as coisas basicamente funcionassem e engrenassem.

## A vinda para Brasília e a carreira na FAE

ML – A gente vai voltar a esse tema, mas queria tratar um pouco antes de como era o trabalho, quais eram as principais... que ações que a FAE fazia ainda quando ela era exclusivamente FAE?

GA – Eram exatamente as grandes ações. Era o Material Escolar, a Merenda Escolar – Alimentação, porque o pessoal da merenda ninguém gosta de usar essa palavra “merenda”.

ML – Mas é um termo clássico já.

GA – É. Mas era Campanha Nacional de Alimentação Escolar, não é? Fala merenda, na maneira de servir, mas é alimentação escolar. Tinha algumas atividades complementares que envolviam bolsas e coisas desse tipo. Tinha material escolar, então os kits de material escolar.

<sup>54</sup> Itamar Augusto Cautiero Franco, presidente da República de 29/12/1992 a 01/01/1995.

<sup>55</sup> Universidade Federal da Paraíba.

<sup>56</sup> Iveraldo Lucena da Costa, presidente da FAE no governo Itamar Franco.

<sup>57</sup> Maria Elza da Silva.

<sup>58</sup> Esplanada dos Ministérios.

<sup>59</sup> Fernando Henrique Cardoso, presidente da República de 01/01/1993 a 01/01/2003.



Tinham bastantes depósitos de material escolar em vários pontos estratégicos no Brasil, porque comprávamos de forma centralizada e distribuíamos para esses postos, que depois esses depósitos faziam a distribuição para as escolas. Tinha alguma coisa ainda muito primária sobre transporte escolar, mas o transporte era adquirido no local. Dávamos apenas o recurso e ajudávamos na administração dessas questões, mas não tinha como hoje, que você dá o ônibus. Não era assim, era só mesmo recurso para manutenção; e quem cuidava de contratar os serviços, e às vezes até adquiriam veículo, eram as próprias prefeituras e os estados.

ML – Como era essa dinâmica de trabalho? Porque o papel da FAE era adquirir a mercadoria – vou classificar aqui como mercadoria –, mas adquiria o livro, adquiria a merenda. Você podia falar um pouco sobre quem era envolvido nesse processo? Como era?

GA – A aquisição da alimentação, na verdade, era feita numa parceria com a Cobal, na época; e eles faziam compras e faziam a distribuição dos produtos in natura. E nós, aqui na sede, comprávamos os formulados, que são aqueles achocolatados, aqueles produtos que eram para complementação nutricional. Houve problemas nessa área, porque cresceu demais a questão dos formulados quando, na verdade, a recomendação técnica do programa era que privilegiasse, inclusive, os hábitos alimentares regionais. Porque uma criança em Manaus está acostumada a comer farinha de tambaqui. Isso ele acha ótimo. Mas ela não tem, talvez, o conteúdo proteico necessário para manter uma boa, ser uma alimentação realmente nutritiva. Então, complementava-se com esses achocolatados. Mas algumas forças estranhas atuando fizeram com que se dessem muitos privilégios a esses achocolatados, e houve uma época que estávamos comprando bastante. Tanto que quando veio a mudança para o governo do Itamar Franco e que houve mudança, inclusive, na administração daqui, da Alimentação – foi quando privilegiaram mais o corpo técnico –, nós revertermos isso, voltando a comprar prioritariamente o produto in natura. Na verdade, descentralizamos os recursos, mandando para as prefeituras para eles comprarem lá e, de alguma forma – também tem uma tabela feita pelas nutricionistas que trabalham em cima disso, que diz como deve ser a questão nutricional –, por outro lado, privilegiando sempre os hábitos regionais alimentares.

ML – Mas a Cobal ajudava vocês a comprar lá na ponta.

GA – O produto in natura, sim, na ponta. Porque ela tinha mais capilaridade do que nós nesse aspecto. Porque as nossas representações não faziam compras, a compra era feita aqui em Brasília. As representações tinham um suprimento de fundos para despesas e pequenos pagamentos, pequenas despesas, não tinham uma autonomia orçamentária e nada.

ML – Mas, qual era o papel delas lá na ponta?

GA – Era receber prestações de contas, visitar os locais onde estavam acontecendo os programas que a gente tinha mandado recursos, para ver in loco se realmente as coisas estavam ocorrendo. E receber prestações de contas, ajudar, dar orientação técnica, fazer palestras, sempre com a orientação da sede e sempre fazendo com que o pessoal de alguma forma tivesse capacidade para fazer as prestações de contas, enfim, ajudando tecnicamente.

ML – No caso, o pessoal é a secretaria de educação?

GA – Esse grupo a que estou me referindo era ou municipal ou a secretaria de estado da educação. As representações ficavam situadas sempre na capital. Então o primeiro contato era com a secretaria estadual de educação. No entanto, eles tinham a tarefa de visitar as escolas no interior, tinham obras que eram bancadas com recursos do MEC e a gente tinha acompanhamento. Então tinha que verificar se aquilo estava sendo feito, não era só a questão das coisas que comprávamos e mandávamos. Tinha coisas que o recurso era repassado por intermédio do FNDE mesmo, e a gente também examinava. O FNDE era representado



diretamente, na época, pelas delegacias do MEC. A FAE tinha representação, e o FNDE nunca teve órgãos regionais dele, era a delegacia do MEC que o representava.

ML – Essa dinâmica era em relação à questão da alimentação escolar. E em relação ao livro, funcionava da mesma forma?

GA – O livro comprávamos de forma centralizada aqui. Ainda hoje é assim. Nós fazemos a negociação com as editoras. Tem uma equipe da diretoria que trata do assunto, que hoje é a Dirae<sup>60</sup>, que trata do Livro e da Alimentação. Na época era separado, tinha uma Diretoria de ADP – Diretoria de Apoio Didático e Pedagógico –, tratava de material escolar; na FAE era assim, Material Escolar e Livro Didático. A outra era Diretoria de Alimentação Escolar mesmo, só tratava de alimentação. O livro a gente ainda hoje faz a negociação direta com as editoras, porque as editoras são detentoras muitas vezes do direito autoral, ou junto ao autor. Elas comandam isso. Então não dá para fazer uma licitação para comprar o livro didático, até porque é muito difícil fazer uma licitação com produtos intelectuais assim. Quais os critérios de julgamento objetivo? Então é feita uma negociação. Anteriormente é feita – ainda é assim, só que foi evoluindo o processo de pesquisa –, é feita uma enquete nacional, em que os professores fazem a escolha do livro, primeira e segunda opção. O que são primeira e segunda opções? Se não conseguirmos um preço razoável na primeira opção, você negocia com os que foram escolhidos em segunda opção. Mais de 300 mil professores participam dessa escolha, que hoje é feita eletronicamente. Na época, mandavam uns formulários, digitávamos duas vezes, levava um tempão. Hoje é pelo computador, via internet e também código de barra, então fica muito mais fácil. A primeira evolução que fizemos foi colocar código de barra, porque não precisava digitar, lia as informações. Já foi um ganho extraordinário. Isso na época lá do governo Fernando Henrique. Depois, já mais para frente, veio a própria internet, foi ficando cada vez mais fácil de se utilizar – como se faz compras –, e aí passou a ser uma votação via internet.

ML – Dos professores?

GA – Sempre dos professores. Os sistemas de controle conseguem, inclusive, verificar se as escolhas estão sendo feitas realmente de pontos diferentes – IP –, ou se estaria sendo arregimentado para um local só.

ML – Viciado.

GA – Viciado. Para evitar isso.

ML – Mas, antes, no início, vocês faziam a compra? Como era?

GA – Fazíamos a compra e contratávamos a distribuição, que era complexa demais. Até que um dia teve um problema – coisas complexas, de difícil fiscalização, em que a gente encontrou: a Polícia Rodoviária Federal prendeu um caminhão que tinha aparas de livros do ano, que iam ser distribuídos.

ML – Aparas?

GA – O livro tinha sido transformado em apara, cortado para vender em peso. Então vimos que alguém estava fraudando. Fizemos uma ação contra uma empresa que, por sinal, foi até descredenciada, o proprietário chegou a ser preso na época. E aí a gente fez um acordo de cooperação, na época, com o Ministério das Comunicações – que era quem era o chefe dos Correios –, e aí fizemos um acordo de colaboração, que passou a ser os Correios os distribuidores. Evidente que eles ainda têm que contratar e tal, eles não têm veículos para transportar tudo. Mas é um programa extraordinário. Imagine você que a gente sai às vezes com 700 carretas

<sup>60</sup> Diretoria de Ações Educacionais.



de 35 mil quilos, que são retirados diretamente das gráficas ou das editoras – que tem editora que tem a sua própria gráfica e outras não –, então vai lá. O pallet tem chip, que diz para onde vai para a controladora dos Correios, que tipo de produto está ali. Depois vai para a escola e, a escola, por meio de um sistema, nos informa que recebeu e se recebeu. Se não informar, tem problema na próxima escolha. Então ela informa, e nós ficamos sabendo. Por exemplo, eu estudei no Grupo Escolar Professor José Leão, lá em Caruaru. Eu chegava aqui no sistema, clicava no mapa do Brasil, no Estado de Pernambuco, na cidade de Caruaru, e aparecem as escolas públicas de lá. Aí Grupo Escolar Professor José Leão. Verifico se eles receberam o que foi pedido.

ML – Mas isso é uma evolução hoje.

GA – Não é de hoje.

ML – Não?

GA – Já no FNDE já estávamos começando a ter isso. É claro que com a tecnologia disponível, na medida em que a internet passou a ser uma ferramenta realmente profissional – não é discada, é de alta velocidade –, tudo isso vai se tornando mais fácil. Até porque, imagem também, o tratamento de imagens também passou a ser mais fácil, e é claro que é evolução, dentro da mesma ideia, mas com ferramentas mais consistentes, nós conseguimos evoluir muito.

ML – Na década de 1980, havia muitos registros de desvio.

GA – Isso, muito papel. Havia, exatamente, não chegava. Hoje não faz sentido isso. A criação de municípios no Brasil é um problema muito grande, não é? Cinco mil e quinhentos, quando a gente fala assim corre o risco até de já ter perdido, já ter mais um. Então você tem, o nosso banco de dados é o Inep, que, no início do FNDE era a mesma coisa – era Instituto Nacional de Desenvolvimento e Pesquisa –, esse é o órgão que foi criado em 1968, data da criação do FNDE.

ML – A mesma?

GA – O FNDE é desta data, 21 de novembro de 1968, foi criado o Instituto Nacional de Desenvolvimento e Pesquisa. É o FNDE misturado com o Inep. Lá para frente foi alterado, ele não chegou a ser instalado, esse instituto. Era um ano tumultuado o ano de 1968, teve questões do AI-5<sup>61</sup>. No ano seguinte teve a questão do presidente ser impedido – porque teve um AVC, o presidente Costa e Silva –, e aí uma Junta Militar foi que criou a nomenclatura FNDE.

ML – E o Inep? Aí separou?

GA – Separou. Separou, ele continuou sendo instituto e ele é que dá o Censo Educacional. Então quando tínhamos que mandar livros, sabemos que no estado tal tem tantos alunos, cidade tal tem tantos alunos, e em cima disso é que os livros eram distribuídos. Só que, muitas vezes, uma parte tinha ficado independente. A gente deixava de mandar para esse local, mas mandava para o município sede. Havia muita reclamação porque não havia essa interação lá mesmo. Se houvesse uma boa interação, o que ia sobrar na [cidade] principal e essa sobra daqui seriam redistribuídas para o novo município, porque estava levando em conta todos os alunos que existiam. São coisas que vão sendo aprimoradas. A gente tinha muito programa para mandar coisas para professor, de orientação, e houve uma época que era por número de docentes. Aí, num dado momento, descobrimos que mandávamos para o mesmo docente o mesmo produto, mais de uma vez. Por quê? Porque não é pelo número de docentes, tem que

<sup>61</sup> Ato Institucional nº 5, de 13 de dezembro de 1968.



ser pelo CPF. Porque o docente trabalhava em várias escolas. Então, às vezes ele era contado três vezes, ou duas vezes. Aí corrigimos isso. São processos complexos, o País é continental e não é fácil. Tem um certo período de aprendizado. Não adianta dizer assim: “Não vamos errar”. É impossível. As empresas conseguem errar e vão evoluindo, inclusive com grande aprendizado e tal, vai evoluindo e melhorando. No ano de 2011, que eu fui diretor do FNDE, aí já é FNDE mesmo, de Administração.

ML – Vamos explorar isso um pouquinho depois. Para concluirmos aquele raciocínio, estávamos falando da compra dos livros, como que era o processo de fiscalização?

GA – Era muito complexo, tanto que falei para você que houve o desvio dos que não foram distribuídos pelas empresas que eram contratadas na época. Depois que contratamos os Correios, não aconteceu mais isso, embora tenha havido até assaltos a caminhões dos Correios, mas isso aí é reposto, por seguro, tem mecanismos. Nesse caso aí nós não sabíamos, por exemplo, só tomamos conhecimento quando o Ministério Público em São Paulo, que recebeu a informação da Polícia Rodoviária de que tinham transformado, e era um volume razoável de livros. E a empresa estava vendendo. Parece que a empresa tinha contratado menores para trabalhar na mixagem e distribuição dos livros, e o custo ficou muito alto, o Ministério do Trabalho acho que descobriu, eram menores, que não podiam estar naquela função. Ela foi multada. E nessa história do prejuízo, ela tentou fazer uma compensação. Não deu certo. Quer dizer, nós descobrimos via polícia e tomamos as medidas, inclusive, de torná-la inidônea. Ela mudou até de nome depois, porque era uma empresa muito famosa até. E o proprietário já era um senhor de mais de 70 anos, foi preso, mas durante um tempo. Valeu-se um pouco dessa questão da idade e tal. Saiu, mas teve que mudar o nome da empresa, porque ela ficou proibida de licitar com a área pública em geral, inclusive com estados e municípios, porque foi inidoneidade mesmo.

ML – Mas aí a fiscalização, vocês faziam como?

GA – A gente fazia in loco, através das representações. Aí ela verificava se o livro tinha chegado, etc. É um trabalho de amostragem, praticamente, porque você não tinha condições de ir a todos os lugares. Sempre, no Brasil, tem estados que têm municípios demais. Imagina Minas Gerais. A gente tinha uma representação e uma quantidade enorme de municípios – quando saí de Pernambuco, foi em 1973, já tinha 114 municípios, um estado muito pequeno, mas com muitos municípios –, você visitar todos era quase impossível, então fazia amostragem. E também uma coisa que hoje tem muito, e é muito fundamental, é a participação do controle social.

ML – Naquela época já tinha?

GA – Não, era raríssimo. As pessoas entendiam que isso era problema de governo, não tinham aquela consciência de que o problema é nosso, que o dinheiro público não é um dinheiro... é nosso! E que precisam os olhares da própria sociedade sobre isso. O pessoal era muito ausente. Com isso, hoje você tem muita denúncia. Tem os mecanismos também de fazer as denúncias, sistemas, internet, redes, tudo isso facilita muito. Tem seus lados negativos às vezes, mas facilita também do lado positivo.

ML – A fiscalização da merenda também era feita dessa forma?

GA – Era. A merenda era onde o pessoal mais gritava, porque faltava alimento e, às vezes, a criança, ainda hoje é assim, praticamente a única alimentação que tem é a que dá na escola. Isso é muito grave, mas lamentavelmente é assim. E com isso eles conseguiam, a gente tomava conhecimento porque faltava alimento, e o pessoal grita mais. Mais do que o livro. Eu, nos últimos anos, já na FAE, estive num igarapé lá no Norte, umas quatro horas de barco depois



de Belém, e vi o livro do ano lá, o que é espetacular. Fiquei muito feliz. Porque esse negócio que lhe falei começa com 700 carretas na estrada, com uma quantidade enorme de livro, às vezes termina numa voadeira do Exército ou da Marinha, entregando um pacote lá no alto Xingu. É uma coisa que até nem toda iniciativa privada tem interesse em participar, porque para carregar a parte inicial, que são grandes volumes, é bom. Mas na hora de entregar um pacote no extremo Norte, e às vezes em regiões muito inóspitas, é complicado. Mas chega.

ML – Você podia me dar um exemplo do que acontecia com um município ou um estado quando se verificava que tinha algum problema?

GA – O normal, o que acontecia frequentemente, sobretudo na questão do livro, é você mandar uma quantidade que não estava atendendo aquilo ali. Lá a gente já tinha uma margem de segurança, mandava alguma adicional para quando houvesse falta, lá mesmo você fazia o transporte, e não precisar ir buscar na editora, que é a mais complicada. Isso sempre que chegava ao nosso conhecimento, ou que eventualmente nosso pessoal de lá encontrava, a gente tomava essa iniciativa. Algumas secretarias mais articuladas já faziam isso muito. A secretaria de estado geralmente recebia uma quantidade maior de livros, até porque algumas das escolas dela, ela mesma distribuía. Ela recebia na central e ela fazia a distribuição individualizada. Com isso aí, ela já ficava com um estoque de reserva razoável. Hoje é bem razoável. Eu posso dizer que não se deve alegar que faltou livro, porque não foi, é alguma coisa no gerenciamento, na gestão do processo. Se houver uma gestão eficaz, a gente não ouve falar. Tem gente que nunca ouviu falar. Como também vemos escolas, mesmo com todas as dificuldades, com o pouco salário do professor, que são modelos de escolas públicas. Quer dizer, depende muito dos gestores que estão ali, daquela vontade da pessoa praticamente exercer quase um sacerdócio, porque as vantagens não são grandes. Mas a boa vontade de professores muito dedicados, diretores, faz com que a coisa funcione.

ML – Essa entrega dos livros eram as que eram feitas por convênio? Porque a Elza chegou a mencionar.

GA – Não. Tinha vários modelos. Inclusive, tinha um convênio que a gente fazia e o pessoal comprava às vezes lá, para comprar coisas que tem a ver com um pouco da identidade cultural local. Sobretudo a biblioteca. Não o livro didático, porque geralmente é padrão, dentro do currículo. Mas a Biblioteca<sup>62</sup>, que é um outro programa, também dentro do Programa Nacional do Livro – tinha a Biblioteca na Escola –, aí eles tinham uma certa liberdade de comprar algumas coisas, porque têm valores da região que muitas vezes têm livros importantes e interessantes.

ML – Locais?

GA – Locais. A questão da centralização também é uma das coisas que se discute muito, se deve ser, se não deve ser, mas nós tentamos fazer duas descentralizações. A gente chamava até “paradescentralização”.

ML – Chamava como?

GA – Paradescentralização. Esses livros são paradescentralizados. Exatamente porque, e olha que a gente descentralizou para Minas Gerais, para São Paulo e para o Paraná, que era onde se tem a maior quantidade de editoras importantes. Eles não conseguiram comprar. Devolveram, porque não conseguem ter o preço que nós temos. Nós chegamos a comprar livro por dois, três reais, quando, na verdade, o preço na livraria seria 30, 40. Ou seja, um décimo. Porque você compra 140 milhões de livros, 150 milhões de livros, de uma vez. Então é diferente. Negocia direto, escoima muitos custos com essa negociação direta. Eles receberam, não conseguiam baixar o preço aos nossos níveis, ficava mais do que o dobro. E tinham medo

<sup>62</sup> Programa Nacional Biblioteca na Escola.



até que o Tribunal de Contas<sup>63</sup> apontasse alguma irregularidade na compra, porque estava muito caro. Imagine se fosse a escola que tivesse comprado. Um livro lá, por alguma razão qualquer dentro de um convênio, ou uma produção local interessante para aquele município ou para aquela escola, tudo bem. Mas o livro didático mesmo, imagine pulverizar pela escola! Ficaria preço de livraria. Não havia recurso que desse conta. Quando eu falo de 140 milhões, de 150 milhões, eu estou falando de volume de livro, não é de valor.

ML – Sim, é a unidade. Mas então nem os estados grandes conseguiram.

GA – Esses daí, que a gente supôs que conseguiriam. Porque havia uma demanda, acho que o pessoal tinha vontade de fazer a sua própria compra, achava que era possível. E nós também não tínhamos nada contra, a princípio, desde que analisando o local onde existem as editoras. A logística fica mais fácil, a distribuição fica mais fácil, mas não prosperou. Eles devolveram, foi iniciativa deles mesmos devolverem.

ML – Quando foi isso, lembra a data, em que ano foi?

GA – Foi acho que no final de... foi já na gestão Fernando Henrique.

ML – 1999, 1998.

GA – É. A gente tentou fazer, porque a coisa estava, digamos assim, havia uma reivindicação. Vez por outra as pessoas falam assim: “Vamos mandar o recurso”. É muito interessante esse negócio de mandar o recurso, porque houve uma época em que a FAE, na FAE a gente nunca fez compras nacionais muito gigantes, a não ser essas aí, de livro; mas compra de produtos para a escola, não. Todo ano as prefeituras devolviam bilhões. Quando somado tudo o que não era executado, somava bilhões de reais. E não estou falando nem em desvios, coisas desse tipo, estou falando de capacidade mesmo de operacionalizar. O dinheiro sobrava na conta e o pessoal não dava conta de fazer a licitação. Porque uma licitação não é uma coisa muito simples, requer conhecimento. Se, às vezes, aqui em Brasília, nós que estamos perto das autoridades de controle centrais e que a gente tem mais interação, troca ideias, a gente tem dificuldade, imagine um município longe, que as pessoas ali quase sempre não têm experiência, e que no primeiro óbice a licitação é fracassada. Licitação fracassada, aí o cara não consegue comprar, falta o produto, deixa de atender aquela necessidade e devolve o dinheiro. Por conta disso foi que criamos as compras nacionais, que o FNDE inclusive ganhou alguns prêmios de inovação da Enap<sup>64</sup>, aqueles prêmios da Escola Nacional de Administração Pública. Eu, por exemplo, estive no Canadá por conta de um desses prêmios, foi o Transporte Escolar, foi quando compramos os ônibus, foi pelo Caminho da Escola<sup>65</sup>, esse programa. E depois, já quando eu estava diretor, ganhamos o Registro de Preços Nacional. É uma licitação e só o FNDE faz desse jeito, é única, por isso que ganhamos o prêmio de inovação.

ML – Vamos falar dela com detalhes. Calma. No caso, voltando um pouquinho, no somatório, os estados devolviam recurso porque não conseguiam executar. Como esse recurso chegava até lá? É o convênio?

GA – Os convênios, convênios, muitos convênios.

ML – Queria que ficasse clara a dinâmica. O estado chegava aqui e pedia dinheiro...

GA – A parte de manutenção das escolas era feita com recurso que era repassado para eles fazerem as próprias atividades. Comprar uniforme, por exemplo, comprar mobiliário, comprar computador.

<sup>63</sup> Tribunal de Contas da União.

<sup>64</sup> Escola Nacional de Administração Pública.

<sup>65</sup> Programa Caminho da Escola, para renovação e ampliação da frota escolar.



ML – A gente não está falando do PDDE ainda não, não é? É a dinâmica da FAE.

GA – A FAE não tinha o PDDE, porque o PDDE é o Dinheiro Direto na Escola, que foi uma coisa que veio depois. Foi uma coisa muito interessante, depois de umas visitas que andamos fazendo no campo e entendemos que um pouquinho de dinheiro na escola resolveria algumas questões muito importantes.

ML – Então era feito mediante convênio, a FAE passava o recurso.

GA – Isso, era convênio mesmo, convênio, escrito, valores relativamente altos, em cima de uma programação. Mas só que efetivamente não acontecia, não tinha efetividade. Aí era devolvido porque não tinha sido executado, voltava para o Tesouro<sup>66</sup>.

ML – Aí planejava de novo. Um dos outros problemas que acontecia muito, que vemos na literatura é que, por exemplo, no caso do livro, o livro não chegava no período necessário, antes de começar.

GA – Ele era muitas vezes negociado dentro do ano letivo para o qual se pretendia. Isso não dá certo. Foi uma das coisas que já na FAE começamos a reverter, que era para fazer a escolha antes. E fazer a aquisição antes do final do ano, do ano anterior, o ano a que se referem aqueles livros, para que pudesse no início do exercício já estar sendo distribuídos. E, com a parceria com os Correios, nós verificamos uma coisa: no final do ano era complicado entregar, porque os Correios ficam com uma demanda muito grande de presentes, final de ano, Natal. Com isso eles também tinham dificuldades. Então a gente fazia as coisas de maneira que coincidissem, e agora é assim, com o período em que eles estivessem com menos demanda, para poder fluir com mais facilidade.

ML – O livro chega antes, não é?

GA – Ele chega antes.

ML – Antes de terminar o ano letivo. Isso mesmo.

GA – Já começa a chegar. Aí nos primeiros meses – a aula começa final de fevereiro, março –, praticamente já chegou tudo.

## Fusão FAE e FNDE

ML – Entendi. Olha só, Garibaldi, por que a FAE foi extinta?

GA – Ali foi o seguinte, quando foi para fazer a fusão, a primeira questão era se era o FNDE que seria extinto, e a FAE, como uma fundação, sendo uma fundação, teria uma dinâmica mais de administração indireta. Depois a coisa foi ficando muito autárquica, porque mesmo as fundações, mesmo as universidades, elas viravam fundações autárquicas, sujeitas a quase toda a regulamentação da administração direta. Mas naquela época, inclusive com recursos próprios, tinha venda de material escolar, de alguns produtos como livros, como livros de Português, alguns livros que se vendia nos postos de venda, e com isso trazia algum recurso. Gramática Napoleão Mendes, gramática, vendia. Então tinha algum recurso. E com isso dava alguma dinâmica, mais facilidade. Mas quando foi para fazer a fusão, nós já éramos uma fundação autárquica, já não tinha mais essa dinâmica toda. E ficou verificado que ela não poderia ser um fundo, a fundação.

ML – Por que não?

---

<sup>66</sup> Secretaria do Tesouro Nacional, Ministério da Fazenda (ministério extinto em 01/01/2019 por meio da Medida Provisória nº 870/2019).



GA – Porque quem estava querendo ficar com o fundo era o Ministério da Fazenda, porque era um fundo. Então o que iria acontecer? Nós íamos ficar mais ou menos do mesmo jeito, precisando pedir. E olha só, o ministro da Educação teria que pedir para utilizar o fundo, que já era da Educação, noutro ministério. Entenderam que isso ficava burocrático, ficava problemático, que não era conveniente. Foi por isso, aí resolveram extinguir. Foi interessante, eles perderam o endereço e nós perdemos o nome, não é? Porque nós estávamos situados ali naquele Edifício Darcy Ribeiro, que tem esse nome exatamente por conta que era a FAE, que é o da CGU hoje.

ML – Você estava explicando porque ela foi extinta.

GA – A junção dos dois órgãos era importante, porque a dinâmica era muito complicada. O FNDE passava o recurso para nós, para nós fazermos as operações. Por que o recurso já não estava dentro de casa e nós fazíamos as operações? Na medida em que a gente passou a ser braço operacional dentro do FNDE e administrando tudo, nós passamos a ser o braço operacional do MEC inteiro. Então todas as secretarias que são formuladoras de política, quando precisavam de alguma coisa para a gente comprar, dos diversos programas, usava o FNDE como braço operacional. Quando diz assim: “Eu vou comprar mobiliário escolar”, esses programas, essas coisas, são elaborados no MEC. Muita coisa da Secretaria de Educação Básica, que vai da infância até o segundo grau, todos aqueles programas. E de outras secretarias, a Setec, de Ensino Técnico. E foi nesse compasso que a gente passou a atender a Sesu, que é a Secretaria de Ensino Superior, para os hospitais universitários.

ML – O FNDE?

GA – O FNDE. Nós começamos a comprar os produtos aqui, depois que a coisa ficou grande, também era importante lá – aí estou falando do outro órgão –, mas era importante que eles se desvinculassem da universidade. Porque a universidade já tem suas próprias carências enormes, e o hospital é uma coisa caríssima. Custa, não é?

ML – Tem uma dinâmica diferente.

GA – É diferente. Imagine que, por 300 milhões, mais ou menos, a gente faz um hospital aí de 180 leitos, que é um mínimo ideal para ser hospital universitário, porque tem que atender às diversas atividades médicas, não basta ser especializado. Para ter residência, tem que ser nas diversas áreas. Trezentos milhões constrói o hospital, com os equipamentos, tudo beleza. Quanto custa isso por ano, para manter? Tanto que teve muito governador que preparou o hospital e queria passar para a gente.

ML – De volta.

GA – Ele montou, mas para manter o hospital funcionando é um grande problema. Então foi nessa linha que se criou a Ebserh, e nós, que já dávamos apoio ao hospital, a Diretoria de Hospitais e Residência, passamos a apoiar a Ebserh, e foi nesse contexto que fui fisicamente para lá, assumir uma diretoria.

ML – Para o processo de extinção da FAE, da junção com o FNDE, houve algum grupo de trabalho, houve algum estudo?

GA – Houve. Os estudos começaram em 1996.

ML – Em 1996? Ainda está no primeiro mandato do Fernando Henrique?

GA – Exatamente. 1992, 1994. Estava muito dentro um pouco daquela história do Bresser Pereira<sup>67</sup>, da reforma do aparelho do Estado. Essa coisa é cíclica, ora toma um rumo, ora toma outro, depende muito do governante da época e até do que está acontecendo no mundo,

<sup>67</sup> Luís Carlos Bresser Pereira, ministro da Administração e Reforma do Estado de 01/01/1995 a 31/12/1998.



do ponto de vista da globalização na época. O que se pretendia? Cada vez mais, ver se tornava o serviço público mais gerencial. Era aquela administração gerencial, sair do mundo patrimonialista, ou burocrático demais, e ser mais gerencial. A ideia era essa. Com isso, toda coisa que tinha um viés de muita burocracia, que tem que sair daqui para ir para lá, era tentado juntar para evitar isso, para ver se tornava mais eficiente, mais eficaz também.

ML – Como a FAE tinha essa cara mais burocrática, pesada, aí entrou.

GA – Aí veio o FNDE com recursos. Na verdade, a burocracia era gerada mais ou menos por conta dessa dupla missão. Você tinha que esperar o recurso do FNDE vir para fazer as ações, quando na verdade já podia estar na casa.

ML – Mas como que chegou a notícia "agora vai fundir"? Começou a se discutir em 1996, chegou a se chamar o FNDE para discutir, a FAE? Como foi?

GA – A administração superior sim, estava participando. Já tínhamos nessa ocasião um presidente que veio com essa missão para a FAE, o doutor Carletti<sup>68</sup>, já é falecido. Ele tinha participado dos Caics naquela época e ele veio para cá, ele acabou assumindo inclusive as duas presidências. Ele ficou assumindo o FNDE antes mesmo da fusão, ele ficou respondendo pelos dois órgãos. Então, na alta cúpula tinha a maior discussão. Passava lá pelo ministério, pelo Ministério do Planejamento, pelas instâncias superiores. O povão não. Tanto que houve muita resistência, como acontece. E o processo de reambientação também muito complexo.

ML – Reambientação?

GA – Reambientação, aquela história deles e nós, fica “a turma de lá”, não pensavam no novo FNDE. Na verdade, eu ajudava, eu era diretor da FAE e deixei de ser, até porque conta que não tinha mais a minha diretoria. Quando você tem dois diretores e dois órgãos se fundem, alguém sai. E eu saí. E o povo ficou magoado até com isso. Eu falei: “Mas é normal isso acontecer. E não vamos falar eles e nós, agora é o novo FNDE”. Podia ter outro nome até, podia ser um fundo, com outro nome até. Mas continuou sendo FNDE. Eles diziam: “O pessoal é chato, não fala com a gente”, e eu brincava: “E vocês, estão falando com eles?” É complicado.

ML – Ficou essa rusga.

GA – As empresas têm mais cultura nesse campo, as empresas privadas e as empresas em geral. Órgãos assim, do governo, é mais complicado. Eu me lembro que fui da aviação, como já disse no início, e naquela época houve a fusão da Varig com a Cruzeiro<sup>69</sup>. Inicialmente era Varig e Cruzeiro, até os aviões eram diferentes. Depois, quando a Varig foi comprando novos aviões, ficou tudo Varig. Quando iam chegando os novos uniformes, vinham só Varig. Aquilo foi passando discretamente, até que um dia a Cruzeiro desapareceu, que ninguém nem notou tanto. Então isso é um processo de reambientação lento, gradual, e que vai criando a cultura da nova organização, o que é muito difícil no serviço público. Mas, veja, teoricamente nem era para ser, porque todo mundo tinha origem no serviço público. Era mesmo uma questão de espaços, ambientes, e até alguma idiossincrasia.

ML – Quando fundiu, vocês estavam os dois órgãos aqui, nesse edifício?

GA – É, já estavam vindo, juntando no FNDE. Não neste, lá no Darcy Ribeiro. Nós viemos, nós só viemos para cá já na gestão... na segunda gestão. Já tinha mudado até a Secretaria-Executiva. O Carletti já não era mais o presidente, a Doutora Mônica Messemberg<sup>70</sup> era a presidente, tinha assumido. Foi nessa época. Demorou. O diretor de Administração, inclusive

<sup>68</sup> José Antônio Carletti, secretário-executivo do FNDE de 10/01/1997 a 24/03/1998.

<sup>69</sup> Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul.

<sup>70</sup> Mônica Messenberg Guimarães, secretária-executiva do FNDE de 24/03/1998 a 07/01/2003.



essa Diretoria de Administração, vez por outra ela mudou de nome porque ela incorporava algumas coisas. Quando eu estava assumindo, ela tinha sido Diretoria de Administração e Tecnologia. A informática era subordinada a ela porque a gente não tinha Diretoria de Informática, era Coordenação-Geral de Informática. Depois é que criou a diretoria, aí ficou só Administração. E ela, na época, o Dr. Wilson Trezza<sup>71</sup>, que foi até chefe da Agência Brasileira de Informações<sup>72</sup>, que ele é o diretor de Administração e Produção, o Livro Didático passou um tempo nessa diretoria, depois ele ficou na outra, e hoje – eram duas diretorias – é uma só. Na ocasião já estava fazendo um certo enxugamento, tanto que ela ficou dentro da Diretoria de Administração, porque eu entendia que eram atividades um pouco diferentes. Ela é mais com viés finalístico. Porque tem um programa, tem a parte das políticas, não é só comprar o livro, não é uma atividade que fosse: “a Administração compra, pronto”! Não é isso, é algo mais complexo.

ML – Mas, a propósito disso, como é que ficou a estrutura do FNDE então, do novo FNDE de 1998, quando foi a fusão?

GA – Ficou uma Diretoria Financeira, Diretoria de Administração, Diretoria de Apoio Complementar – que é essa Digap hoje –, Diretoria Financeira, eu já disse, Apoio Complementar e Diretoria... O Livro ficou meio pulando, assim. Ora ficou na Administração, ora foi para outra diretoria. Essa Diretoria do Livro Didático, nos primórdios da FAE, era no Rio de Janeiro. Tínhamos lá, inclusive, uma fábrica de caderno.

ML – Eu havia perguntado das diretorias, como que elas tinham ficado, aí você lembrou dessa questão.

GA – Ficaram as quatro diretorias: Administrativa, Diretoria de Apoio Complementar, Diretoria de Apoio Financeiro, Diretoria Administrativa...

ML – E a outra que tratava dos programas do salário-educação, será que é essa? Queria saber, nessa nova dinâmica de trabalho, quando juntou os dois órgãos, como é que vocês se reorganizaram e quais eram as ações principais.

GA – Muitas já conhecíamos bastante, porque eles estavam nos apoiando.

ML – Nesse momento da fusão com o FNDE, da FAE com o FNDE, no trabalho rotineiro de vocês, parece que não mudou muita coisa, mas quando a gente vai ler, vê que teve muita mudança.

GA – Muita, porque, inclusive, começamos a incorporar programas que não estavam aqui. As secretarias do MEC realizavam algumas coisas, sobretudo no negócio de passar recurso. Por exemplo, a Secretaria de Ensino Técnico mandava dinheiro para os laboratórios, para fazer laboratório lá nas escolas. Quando nós entramos como braço operacional, nós passamos a trabalhar isso aqui em apoio, sempre em apoio. Os formuladores das políticas são eles, MEC e as diversas secretarias de apoio, com as competências de cada uma. Mas a operação, o braço operacional era o FNDE, que ainda é. E, veja, isso incorporou tantas coisas que os recursos foram ficando bastante aumentados.

ML – É, houve um salto.

GA – Um salto enorme. Tipo assim, três, quatro bilhões, acabaram se transformando em 60 bilhões que é hoje, por conta das diversas tarefas que vieram para nós e que não são poucas.

ML – Poderíamos falar um pouco delas?

GA – Pois não. O ônibus, por exemplo, o programa do ônibus, você distribuir o ônibus, a

<sup>71</sup> Wilson Roberto Trezza.

<sup>72</sup> Agência Brasileira de Inteligência.



gente não distribuía. Isso aí foi um trabalho que passaram dois anos projetando. Começou em estudos de campo. Para tanto, a gente contratou a UnB, aquele CEFTRU, aquele Departamento de Transportes de lá, que fazia cursos inclusive de pós-graduação em transporte, e nós colocamos o pessoal em campo para pesquisar como eram os ônibus. E a gente viu que eram ônibus velhos, que estavam inadequados, eram ônibus de rua que não tinham como transitar naqueles caminhos, que eram absolutamente inadequados. Então começou a se criar um modelo de ônibus, e para isso tivemos o apoio do Inmetro, parceria, para poder criar um ônibus que pudesse transitar fora da estrada, que não fosse da cidade. Então, vocês podem ver que quando o ônibus é do Caminho da Escola, temos aí muitos parecidos com ele, mas é de cidade, que agora já tem o urbano também. Mas esse que é do Caminho da Escola, que não é urbano, ele tem um balanço, que é aquela última distância entre a última roda e a traseira do ônibus bem curta, justamente para quando ele levantar a frente, não bater a traseira, passar em alguns lugares, passar em buraqueira. E o ângulo de entrada e de saída muito mais elevado, bloqueio de diferencial. Antes de ter o 4x4, que também fizemos um 4x4 menor para substituir aquelas Toyotas, que diziam que tinha que ser elas porque não andava na estrada. Criamos um modelo 4X4. Antes desse modelo, tinha um bloqueio de diferencial, que é uma coisa que faz rodar as rodas todas juntas, que dá mais força para poder sair de atoleiros e tal.

ML – Mas o Caminho da Escola foi feito para a área rural inicialmente?

GA – Foi, especialmente para a área rural. Tanto que foi visto, nós verificamos que tinha um farol amarrado, pendurado atrás dos ônibus que circulavam pela zona rural: “Mas, por que isso?”, “Não, é porque para manobrar em lugares de terreno perigoso, ele acende a luz para poder ver, porque às vezes entrega as crianças já à noite e pode bater na cerca, tem que manobrar e acende essa luz”. O nosso, oficial, veio com uma luz. Aí nós tivemos que arranjar uma autorização do Denatran para criar o modelo. Tudo é muito assim, depois que está lá pronto parece que é fácil. Mas Denatran, os financiamentos, diversas formas de financiar, BNDES<sup>73</sup> para emprestar dinheiro ao município, com um monte de critérios, recurso próprio do município ou do estado – podendo comprar – e recurso do FNDE. Só que com uma condicionante, no caso do FNDE, com o recurso que mandávamos tinha que comprar no nosso pregão eletrônico de registro de preços, pelo preço registrado. Isso é muita vantagem, porque teve ônibus aí que custava o preço de uma camionete praticamente, cento e poucos mil reais um ônibus, quando, na verdade, era duzentos e tantos se fosse comprar, 300 mil. Por quê? A quantidade. Chegava a 5 mil ônibus, isso no início. Chegamos a comprar 36 mil ônibus. Somando tudo que foi comprado, estou falando de quando eu ainda era diretor, depois disso o pessoal ainda continuou comprando e aperfeiçoando também, melhorando. Esse é um trabalho que se fazia com a ajuda técnica do Inmetro. No primeiro momento, as empresas disseram que não podiam, não queriam se adaptar aos novos formatos. Aí abrimos mão de alguma coisa.

ML – Você fala em termos da licitação?

GA – Da licitação, exatamente. Abrimos mão de alguma coisa, mas dizendo que na próxima aquilo teria que ter sido corrigido e assim por diante. Então, por exemplo, a Iveco queria vender as vans, e nós não queríamos vans, porque van tem alguns problemas da segurança, e na estrada, fora da estrada, também não é o caso. Então nós vetamos. Eles criaram um caso danado, mas depois, no ano seguinte, eles se juntaram com a Neobus eu acho.

ML – Neobus?

ML – Esse caso aí é um exemplo de uma coisa nova que vocês começaram a desenvolver assim

<sup>73</sup> Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.



que foi fundido o órgão.

GA – Um pouco mais para frente. Quando a gente fez a fusão, a gente ainda estava na história do Programa Nacional do Transporte<sup>74</sup>, que era mandar recurso para o pessoal contratar lá mesmo. Mais uma daquelas coisas que a gente manda o recurso e acaba não funcionando bem. Tinha problema de manutenção, tinha problema de qualidade dos que eram comprados, tinha vários problemas. Mas com essa evolução, os preços ficaram espetaculares por causa da escala.

## Registro de Preços Nacional – RPN

ML – Mas a propósito disso, vocês continuaram fazendo compras centralizadas aqui, que é licitação, mas ao mesmo tempo vocês descentralizaram, que foi quando criaram as unidades executoras, que eram as escolas com associações de pais e mestres para receberem o Dinheiro Direto na Escola.

GA – Isso no Dinheiro Direto na Escola. O ônibus não está aí.

ML – Não. Eu queria explorar um pouco isso. Vocês continuaram fazendo compras centralizadas, mas ao mesmo tempo tinha descentralizado.

GA – Mas lá, eram pequenas coisas. Ali tem que dar uma pinturazinha e tal. Construir uma escola, não. Não tem jeito pelo PDDE. Não, não tem. Comprar o mobiliário escolar, não tem jeito. Nós chegamos a comprar 14 milhões de unidades de mobiliário de uma operação só, mais de um bilhão de reais a licitação.

ML – Mas isso não é, essa proposta do FNDE, de continuar fazendo a compra centralizada, não carregava um pouco da lógica da burocracia toda, que era justamente o que se queria?

GA – Ao contrário, ao contrário. O Tribunal de Contas adorou, porque em vez de cinco mil e tantos processos licitatórios, uma boa parte fracassada, era um único. Um único processo feito num período curtíssimo de tempo, com apoio técnico de gente muito competente sobre a qualidade, com análise de laboratórios. Por exemplo, no caso do mobiliário escolar, tem testes de laboratório que medem até tensão, pancada. Criança sobe na cadeira. Tem que suportar tantos quilos, não é? Tudo isso programado em cima de um processo que a gente incorporou.

ML – Mas foi nesse processo que vocês foram premiados ou não?

GA – O processo de compras centralizadas. Esse é o Registro de Preços Nacional. Eu fiz, inclusive, a minha dissertação sobre isso. É grande, não é? Porque ele foi bolado, o seguinte... Primeiro a gente fez uma compra de 300 mil computadores, sem ser pelo registro de preços. Para pagar aquilo, o bicho pegou. Porque imagina, 300 mil computadores, apesar de parecer muita coisa, atendiam só 30 mil escolas.

ML – Só para a gente não perder, vocês bolaram fazer uma licitação central pelo Governo Federal? Como é?

GA – Central, e foi isso que nos deu o prêmio. Porque é o único órgão do País que faz registro de preços para não comprar nem um item para ele. Só para os outros. Ninguém ainda hoje fez isso. A gente não compra um item para nós. Tanto que a primeira vez que fiz de ônibus, já nesse modelo, eu que tive um problema. Tinha que lançar alguma coisa como se eu fosse comprar. Aí lancei um, só para fazer de conta. Não ia comprar porque registro de preços não

<sup>74</sup> Programa Nacional de Transporte Escolar.



é obrigado a comprar. Só que quando saiu lá divulgado no Sidec<sup>75</sup>, que é do Planejamento, apareceu um e eu estava comprando 5 mil. Aí, como é que podia? Se você adquiriu um, já gastou a ata. A sorte é que as prefeituras e os estados não são ligados ao Siafi<sup>76</sup>. Então, como não é no Siafi, não enxergavam isso. Mas assim mesmo eu tive que fazer uma mudança lá com o pessoal do Planejamento, retificando a distribuição.

ML – Mas, Garibaldi, o que é a diferença precisamente, para ficar registrado?

GA – A diferença do quê?

ML – De uma licitação comum. Ele faz a licitação e adquire o objeto, no caso.

GA – Sim. Eu faço a licitação e registro 5 mil objetos, 10 mil objetos, cem mil objetos. Sabe quanto custa um ônibus? Chegou a custar 140 mil, o preço de uma camionete, só porque eu estava comprando 5 mil.

ML – Mas o que é o registro de preços?

GA – Ah, bom. É um tipo de licitação. Você tem licitação para comprar e pagar, e tem aquela para registrar o preço, para quando precisar comprar. É esse modelo. Só que a gente, normalmente isso é feito por todo mundo, mas todo mundo faz assim: “Eu vou comprar, eu vou comprar aqui...” – por exemplo, tem até uma intenção de registro de preços atualmente, que é para dar amplitude ao poder de compra governamental, você vai comprar 50 computadores. Aí você diz: “Estou comprando 50 computadores. Alguém quer participar?” Aí os outros participam, dizendo assim: “Eu quero 10”, o outro diz: “Eu quero 15”. Então já não são 50, mas 60, 70, 80. Nesse bolo todo, cai o preço por conta da escala. E é uma única licitação para todo mundo.

ML – Então você pede o preço no momento que você vai precisar comprar. Mas quem vai usar isso, na verdade, é a escola.

GA – É a escola. E pode até não comprar, pode até não comprar. Mas se precisar comprar já está registrado, tem qualidade, porque é um trabalho feito com especificações muito técnicas, muitas vezes com a participação de terceiros, como a gente falou no caso do Inmetro. O Inmetro não só participou dessas questões, participou também de outras por conta deles terem muitos laboratórios acreditados. Noutras ocasiões, fizemos audiências públicas. Normalmente, antes de fazer uma licitação desse porte, fazemos uma audiência pública para apresentar ao mercado o que estamos querendo. Nessa audiência, você já evita uma série de transtornos na licitação. Porque se tiver com algumas condicionantes que parecem estar dirigidas para um determinado fornecedor, o pessoal já grita. E se for procedente, a gente muda. Por exemplo, eu tenho um caso real disso aí. Quando a gente estava fazendo a audiência pública para comprar ônibus – veja, eu estava comprando ônibus, não estava comprando pneu –, na especificação que a gente tinha posto dos pneus, foi dito que só tinha um fornecedor para fornecer. Então, os encarregadores, que são os que fazem ônibus, ficariam presos na mão de um único fornecedor, que ia vender pelo preço que quisesse os pneus para cinco mil ônibus. Veja, é uma venda significativa. Levantada essa questão, não somos especialistas, eu brinco que somos especialistas em generalidades, porque a gente compra ônibus, compra barco escolar também, bicicleta, compra “n” coisas. Isso está tudo dentro do Caminho da Escola, não é? Transporte escolar. E aí, não somos especialistas, mas tinha muita gente da engenharia, nós perguntamos ao pessoal das empresas de ônibus se existia alguma outra alternativa. Foi apresentado por eles que existiam três alternativas. Aí nós mudamos

<sup>75</sup> Sidec: módulo do Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais – Siasg, que possibilita a divulgação eletrônica de alguns eventos dos avisos de licitação, portal de compras do Governo Federal (<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/siasg-sidec-faq#P12>).

<sup>76</sup> Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.



as especificações de forma que se admitisse a possibilidade de três fornecedores de pneus participarem, exatamente para poder baratear, porque senão eles ficavam na mão de um só fornecedor. Os pneus já ficavam muito caros, poderiam ficar, e isso impactava no preço final do ônibus. Então, sempre assim. A quantidade também, saber se o mercado tem capacidade de fornecer aquela quantidade no prazo que estamos pedindo. Uma certa ocasião, eu fui comprar para as escolas esses equipamentos que pesam, medem as crianças, balanças. E aí, eles chamam de testes – tem um nomezinho lá que não estou me lembrando agora –, e eu estava querendo – era final de ano e tem aquela história de usar os recursos no final – correr. E botaram um prazo curto. Eu coloquei na praça e impugnaram a licitação, dizendo que o prazo era muito curto e que não era possível, porque não dava para fabricar no tempo que estávamos querendo. Acho que tinha colocado por 60 dias, coisa assim. Não deu certo para fazer no fim do ano, cancelamos a licitação. Eu fiz uma nova com noventa dias. Aí impugnaram dizendo que não tinha prazo. Eu falei: “Então não estamos sabendo o que estamos querendo, vamos chamar o mercado para conversar, todos”. Uma reunião transparente, aberta. Nós estávamos comprando dois anos da produção brasileira, dois anos da produção. E o cara falou: “E nós não temos só vocês para atender”. Quando eu já estava na Ebserh<sup>77</sup>, com o mesmo modelo, fui comprar essas bombas infusoras que você tem dentro dos hospitais para botar os remédios, estava comprando 46 mil bombas dessas de uma vez, num prazo X. O maior fabricante do Brasil disse: “Isso é a minha produção de um ano”, e eu estava dando três meses para entregar, quatro meses, coisa assim. Não estava lógico. A partir daí, com essas experiências de chamar e fazer a audiência, a gente vai escoimando esse tipo de dificuldade, que pode melar a licitação. Se eu insisto nisso e botava a licitação na praça, acabava sendo deserta, ou alguém fazia de conta que ia fazer e não ia fazer, ia pedir prazo depois, e ficava aquela coisa complexa. Então a gente teve muita evolução nesse campo, porque a gente estudou muito essa questão de compras diferentes. Por exemplo, quando fui fazer a primeira licitação para os hospitais, foi para comprar medicamentos, aqui ainda no FNDE. E esses medicamentos, eram um grupo lá que os médicos entenderam para fazer uma experiência. O que aconteceu? A gente estava comprando uma quantidade de medicamentos, o sistema Comprasnet<sup>78</sup>, eu tinha 46 hospitais, o sistema Comprasnet só aceitava 23 unidades gestoras. Aí uma colega minha da Bahia disse: “Então vamos fazer duas licitações de 23, com 23 hospitais”. Eu falei: “Não, vamos procurar o Ministério e pedir para alterar”. E foi o que eles fizeram, mexeram no sistema. E aí, veja, uma coisa é eu comprar para 23 e depois mais 23, outra coisa é comprar para 46. Veja a quantidade e o custo.

ML – No caso, vocês fazem o registro de preços aqui. E como é a dinâmica de a escola comprar o ônibus, por exemplo?

GA – Entra no sistema, encontra dentro do site atas de registro de preços, adere via sistema, a empresa dá o ok dela via sistema. Antigamente era com ofício, imagine como que era. Hoje é tudo no sistema, como se você fosse comprar na internet. Por exemplo, tinha o uniforme. O uniforme tinha um sistema até que não estão usando no momento, porque parece que deu algum problema na área dos uniformes, até por causa das regiões do Brasil, tamanhos de pessoas. Mas tinha uma coisa muito engraçada, você pegava a criança e ia vestindo. Bonezinho, camiseta, e o preço ia aparecendo ali. Bermuda, calça comprida, short para negócio de educação física, ia montando ali. Clicou aqui, aparecia o valor de um. Aí você multiplicava pela quantidade que você queria. Esse é mais complexo por causa do negócio dos números.

ML – Sim, do tamanho. No caso do transporte é mais fácil.

<sup>77</sup> Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

<sup>78</sup> Sistema de compras eletrônicas do Governo Federal.



GA – Tudo tem umas coisas fáceis.

ML – Mas esse recurso que a escola paga, do ônibus, é de vocês então. Como é que esse recurso chega lá?

GA – Sim, é nosso. Através de repasse de convênios.

ML – Esse recurso que a escola recebe mediante convênio é o recurso do salário-educação? Não mais. Aí virou do Fundeb.

GA – É, tem várias fontes financiadoras. Porque tinha da loteria, do salário-educação, o conjunto das fontes que financiam o FNDE é que a gente manda. Esse Fundeb aí tem carimbo, para coisas específicas, pagamento de professor, piso, complementação de piso, é preciso não sair dessa linha. Tem outras coisas que são mais livres. No caso de ônibus e os objetos que a gente registra, se a escola e o município tiverem recurso próprio e quiserem comprar, também pode. E nesse caso ele nem é obrigado a comprar do nosso. Mas, veja, disseram até que os municípios não achavam bom fazermos centralizado, porque eles queriam fazer lá. Não foi a verdade, porque passaram a comprar muito com recurso próprio. Teve um estado, por exemplo, que comprou 500 ônibus com recurso próprio. Aderiu à ata, comprou 500 ônibus e distribuiu com os municípios dele. Ele fez o papel do FNDE lá e usando recurso próprio.

ML – Mas a propósito disso, é um modelo que está funcionando. E está em prática desde quando?

GA – Além disso tem coisas que temos evitado. Por exemplo, eu me lembro que quando a gente estava com esse modelo aí, uma vez eu recebi a visita de um professor, um nome até estrangeiro, que era assessor de Economia Solidária do governo Lula<sup>79</sup>, e ele veio me questionar se não estávamos quebrando arranjos econômicos locais, fazendo uma centralização exacerbada. Não, tem coisas e coisas. Tem coisas que devem ser compradas no local. E nós entendemos isso, até porque fazer política econômica não é fazer política financeira. Economizar dinheiro é política financeira, é para operador de mesa, de finanças. A política econômica pensa em gerar emprego e renda, e evitar fluxos migratórios danosos à nação. O camarada não consegue ficar lá e viaja, e vai vir para as periferias da cidade, e cria esse ambiente que a gente vê aí, perigoso e tal. O dinheiro que a gente manda [pelo PNAE], 30% do valor pode ser comprado da agricultura familiar exatamente para favorecer os arranjos econômicos locais. Porque senão, grandes empresas entrariam no circuito e tem muito mais capacidade de ganhar, se fosse uma licitação normal. Pode direto de cooperativas, de individuais até, desde que estabelecidos alguns critérios, algumas regras. Eu apresentando esse assunto para o pessoal que ia participar da Rio+20<sup>80</sup>, pessoal estrangeiro, inclusive, entenderam isso como uma sustentabilidade. Por quê? Manter a pessoa na origem, criar emprego e renda na origem, evita exatamente esses fluxos danosos para os grandes centros, que pioram a qualidade de vida de todo mundo, dos que já estão e dos que vêm. Isso foi considerado uma iniciativa muito interessante e continua sendo. É preciso ter muito cuidado com tudo. É mesmo, é isso mesmo. Porque o Brasil tem umas coisinhas assim, que a gente faz uma coisa com a melhor das intenções, e às vezes aparece alguém que fura. É, não é? Está representando um produtor maior, não é um agricultor familiar. Aí é como vender o passe de ônibus, o passe livre.

ML – Essa lógica de trabalho está funcionando desde quando fundiu? Tem uns dez anos?

GA – Tem, tem mais.

ML – Uns 20 anos?

<sup>79</sup> Luís Inácio Lula da Silva, presidente da República de 01/01/2003 a 01/01/2011.

<sup>80</sup> Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável.



## Reconhecimento

GA – Começou exatamente em 2008, foi quando a gente deu um passo maior nessa direção. Porque em 2008 a gente começou, fez a primeira compra de ônibus. Ganhamos o primeiro prêmio, fomos para o Canadá mostrar lá. Porque lá eles têm... Agora, é fantástico, eles têm 3 milhões de alunos, a gente tem 50 milhões, 55, já foi 55, até diminuiu. Mas lá, não. E lá que o ensino público é grande, mas a população do Canadá é de 40 milhões de pessoas, com um PIB<sup>81</sup> muito maior do que o nosso. Agora, o território é complexo. Por conta desse território complexo, eles também têm o mesmo Caminho da Escola. Porque para chegar em algumas regiões é uma coisa, como nós aqui também temos essa dificuldade.

ML – Então, de 2008 para cá é que está funcionando assim. Com mais substância.

GA – Que pegou substância. Exatamente.

ML – E aí vocês fazem várias compras.

GA – E nós começamos fazendo assim, aí despertou a ideia nos ministros mesmo, lá, nos secretários do MEC, de que isso poderia ser mais abrangente. Até outros órgãos começaram a ver o nosso modelo e se interessar. O FNDE ganhou esses dois [prêmios] na área de administração e ganhou mais outros de recursos humanos.

ML – Quais são, que você não falou? Da Enap e o outro... os dois da Enap?

GA – Dois da Enap. Mas tem mais outro na área de Recursos Humanos, também da Enap. Tem um da CGU, área de Controle, que é o sistema de Sigarp<sup>82</sup>, que controla o registro de preços.

ML – Ah, o controle é de vocês.

GA – Foi premiado por um órgão de controle. É muito interessante isso. É que as pessoas, às vezes, falam as coisas e não estão sabendo. Por isso que é importante dar transparência e informar.

ML – Mas os dois da Enap são de quê? Sem ser esse das compras?

GA – Os dois da compra, um Registro de Preços e o Programa Caminho da Escola. É programa, Programa Caminho da Escola. Só que passa pelas compras porque tem um modelo. O outro é o Registro de Preços Nacional. Foi quando a gente botou para tudo. O Registro de Preços Nacional é amplo. É aquela história de você fazer um processo e atender cinco mil municípios. Muito elogiado pelo próprio TCU, porque também ele faz. Uma denúncia que chega lá, ele vem aqui e rapidamente vê. Já aconteceu de mandar uma equipe ver. E sair a equipe daqui convicta de que está tudo certo. De lá mesmo ele despacha. Vamos verificar in loco e está tudo de acordo. Mas uma coisa é diferente: não tinha nem legislação tratando desse assunto. O TCU achou tão importante que ele não considera a participação dos municípios [como] carona. E é, não é? Mas o TCU entendeu que era melhor considerar que, uma vez colhido através das pesquisas do Simec<sup>83</sup>, em que trazem as demandas dos municípios, aqueles já são participantes na origem. Por quê? Porque a carona, a empresa tem que concordar; e o participante da origem, ela tem que atender. E eles ficaram preocupados em que determinada empresa, quando um negócio fosse muito longe, não interessava atender. E para se entregar poucos mobiliários para uma escolinha lá no Norte, pode não ser vantajoso, aí [a empresa] não entrega. Mas aí é obrigado, porque é assim. E quando nós criamos, em alguns momentos, nessas licitações, a quantidade é tão grande que você faz grupos. Não dá para ser um item

<sup>81</sup> Produto Interno Bruto.

<sup>82</sup> Sistema de Gerenciamento de Atas de Registro de Preço.

<sup>83</sup> Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle.



só para todos – 14 milhões de unidades –, não dá porque não tem só um fornecedor capaz de fornecer. Mas a gente fez sempre os grupos de forma que a parte boa, que está perto da empresa que está produzindo, quem ganhar esse daqui tem que levar lá outro também. Como o pessoal da telefonia faz isso? Se você ganhar aqui o sistema de telefonia móvel aqui dos grandes centros, você também leva lá do Acre, que não dá resultado normalmente. É uma média. Uma forma de garantir que todos sejam atendidos. É um serviço público, tem que pensar assim.

ML – Nessa sua narrativa, dá para ver que vocês fizeram várias inovações.

GA – Sim. É por isso que foram prêmios de inovação.

ML – Tem essa questão que você até mencionou, o MEC é que formula as políticas, mas vocês executam. Quando a gente está lendo a bibliografia do FNDE, a gente vê isso. Sempre teve esse, não é embate, mas essa tensão, vamos dizer assim, entre quem formula e vocês que executam. Mas muito do que vocês fazem também é uma formulação, não é?

GA – Sim. Tanto é que a gente começou a dizer que as compras no FNDE, nesse nível aí, nem é uma atividade meio, é uma atividade fim. Porque atividade meio numa casa é o que eu compro aqui, é a contratação de faxineiras, de serviço de limpeza, vigilância, conservação, esse tipo básico, que era a gente quem fazia antigamente, internamente, no tempo da FAE. A Administração fazia praticamente cuidar da casa, como acontece com os órgãos de administração da Esplanada. O MEC tem compras lá, por que não faz as compras nacionais? Ele faz as compras do MEC, os contratos do MEC para uso interno e tal. Então é uma outra coisa. Aqui a gente tem até duas unidades, Compras Internas, que cuida da casa, e essa unidade de Registro Nacional, que cuida das grandes compras, das grandes demandas, que são grandes. Por exemplo, aquele negócio do computador por aluno, nós compramos só 150 mil. Mas, veja, serviu para 300 escolas de 500 alunos. Dá 150 mil. Veja, não é nada! Eu até brincava, dizia assim: “Isso aí vocês podiam dar de graça, porque isso é um projeto piloto”. Se a gente fosse comprar mesmo um computador para cada aluno, seria 50 milhões de computadores. É quase impensável um negócio desses, um troço descomunal. Quando eu falei para o ministro da Educação do Canadá que nós dávamos bicicleta e falei da quantidade de alunos, ele não acreditava, porque era mais do que a população do Canadá. Ele falou: “Quantos?”, ele pediu para repetir porque ele achou que estava havendo confusão. E ele até brincou com a bicicleta, ele perguntou se a bicicleta era para levar o aluno para a escola ou era para o aluno fugir da escola. Ele falou: “O quê? Se eu pegasse uma bicicleta, eu fugia da escola”. Aí eu falei que tinha no programa, tinha a ideia de que se o aluno fosse assíduo poderia ficar com a bicicleta ao final de um período. Não sei nem se isso chegou a bom termo, se vingou. Mas era uma ideia. Se você for absolutamente frequente e tal, tinha uma vantagem.

ML – Deixa eu só perguntar uma coisa para a gente registrar e depois passar para outro assunto, que é a história do prêmio. O FNDE então ganhou esse prêmio, esses dois relacionados à questão das compras.

GA – Está publicado, inclusive, naqueles livros da Enap. Eu tenho até um aí.

ML – Qual é a surpresa, por exemplo, de um Canadá em relação ao Brasil? Você mencionou a questão da quantidade de pessoas, por exemplo.

GA – A questão é que eles participaram, a Escola Nacional de Administração Pública de lá, parceira da escola aqui, da Enap, participou, inclusive oferecendo viagem para os ganhadores. E eles achavam que tinha muito a ver com o modelo, estudaram por meio da embaixada aqui, que o modelo era parecido com algumas coisas que eles tinham lá, e eles gostariam que nós, os vencedores, fôssemos lá visitar. Sabe para onde eu fui? Eu cheguei no Canadá



por Toronto, fomos para Vancouver, onde está uma sede da escola, muito grande, do outro lado. Saí do Leste e fui para o Oeste, a parte de inglês do país. Lá fala francês – os funcionários públicos falam os dois idiomas porque eles são obrigados –, aí de lá fomos sabe para onde? White Horse, no Círculo Polar, a 52 quilômetros do Alasca. Gelo, gelo e gelo. Eu nunca teria ido lá se não fosse isso. Era maravilhoso, mas para tomar a iniciativa de ir era muito difícil. O local parecendo aquele Velho Oeste, sabe? Mas tinha uma escola lá, a prefeita nos recebeu muito bem e fizemos uma palestra lá sobre o Ônibus. Eu e o Freitas<sup>84</sup>, que na época eu era coordenador-geral, o Freitas era o diretor, depois ele chegou a ser presidente do FNDE. Nós fomos lá e visitei um local chamado First Nations, são os indígenas. Conhece, não é? Então, um modelo fantástico. Porque é uma municipalidade, diferente daqui que fica totalmente tutelado, eles entenderam que era melhor criar um ambiente em que os índios pudessem voltar para lá; estudar e voltar. O cacique, que é o prefeito, ele é PhD. Eu conheci lá um rapaz, médico, que fez até uma dança lá para a gente, PhD, médico. Eles entenderam que havia um problema nessa área, que quando o indígena vai morar na cidade grande, ele nem é bem absorvido pela cidade grande e fica meio como traidor na origem dele. Acham que ele deu as costas para a origem. Ao passo que quando ele vai à cidade grande, se acultura e volta, e consegue desenvolver atividade lá. Lá tem delegacia de polícia, lá tem tudo, tem jardim de infância... fomos visitar um jardim, foi isso que fui fazer lá. E nesse jardim, tinha umas senhoras que ensinam cultura indígena e o idioma, e tem as moças professoras que ensinam a cultura atual. No caso lá, inglês e francês, e a criançada ali. Então eles têm orçamento, eles prestam conta. Quando eles estavam muito isolados, meio tutelados, falam que eles tinham muito contato com traficantes de minérios e coisas tais, como acontece aqui, pedras preciosas e outras coisas lá, porque essa é uma região muito rica nessas coisas. Então, por conta disso, criaram essas Primeiras Nações, que eram para exatamente dar autonomia, aos poucos foram dando, e responsabilidade. Então eles são cidadãos, e parece ser um modelo muito interessante. Eu acho que precisamos evoluir também nesse campo.

ML – Mas vocês foram visitá-los especificamente por quê?

GA – O White Horse era um dos pontos mais complicados de saída para escolas, no campo. Por isso que fomos ver esse jardim de infância, fica lá... Andamos quase uma hora de uma estrada que, dos lados, era só gelo. E chegamos nesse povoado, que dá uma impressão daquelas de Natal, cheio de árvores assim, parece aquelas coisinhas de Natal.

ML – Cheia de gelo.

GA – É, exatamente, os carros ficam todos cobertos. As pessoas, para saírem de casa, têm que sair com equipamento, de manhã. Então era isso. Tivemos um almoço lá com o cacique, e trocando experiências e histórias sobre esse tema, acessibilidade e transporte escolar. Quando o professor Iveraldo era presidente, não existia educação indígena ainda no MEC – a Funai<sup>85</sup> é que tratava disso. E um dia, o professor Iveraldo e o ministro Murílio Hingel<sup>86</sup> queriam dar um transporte para uns índios que ficavam numa aldeia irem para uma escolinha no campo. Aí, quando chegou lá na turma do Toninho, nosso Toninho Correia, que era da área Financeira, ele disse que a funcional programática não previa despesa para índio não, porque isso era da alçada da Funai, e que não podia fazer, e devolveu o processo. O professor deu uma bronca e escreveu assim: “Doutor Garibaldi, diga para os seus burocratas” – porque o Financeiro era subordinado a mim, Administração e Finanças –, “diga para os seus burocratas que no Brasil os índios se dão mal desde o tempo de Cabral. Portanto, resolvam isso aí”. Aí eu fui lá

<sup>84</sup> José Carlos Wanderley Dias de Freitas, Diretor de Administração e Tecnologia do FNDE à época.

<sup>85</sup> Fundação Nacional do Índio.

<sup>86</sup> Murílio de Avellar Hingel, ministro da Educação de 01/10/1992 a 01/01/1995.



na Funai, fizemos um acordo de cooperação para poder viabilizar, e botamos o transporte para os índios, para levar até a... era uma escola de campo que tinha lá, rural, uma escola rural perto da aldeia. Mas os índios, era meio longe lá, precisavam de um transporte, e não estava podendo dar o transporte por isso, por causa que era outra alçada. Burocracia mesmo. Resolveu depois da pressão. Estava só lembrando isso.

ML – Garibaldi, estávamos falando dos presidentes, vou chamar de presidente – porque teve essas alterações de secretários-executivos e presidentes –, vamos tratar todo mundo como presidente. Quando a gente olha a sequência cronológica da existência do FNDE, a gente vê que tem três pessoas que ficaram mais tempo.

GA – Muito tempo. A Doutora Ecilda<sup>87</sup> [ficou] dezenove anos, é um caso raríssimo. Parece um cargo que ninguém queria.

ML – A Ecilda, a Mônica Messenberg<sup>88</sup>, que ficou nos dois governos do Fernando Henrique. tem uma pessoa mais jovem – mais jovem não, que ficou mais recentemente – que é Daniel.

GA – Daniel Balaban<sup>89</sup>.

## Presidentes do FNDE

ML – Será que a gente consegue, olhando esses grandes períodos, sem contar ali a transição dos militares, que é o período do Sarney, o Itamar, o início...

GA – Na verdade, a grande transição aconteceu entre Figueiredo e... depois do Figueiredo<sup>90</sup>, foi o Sarney<sup>91</sup>. Exatamente. É aí que veio a Nova República. Nesse momento foi quando a FAE passou a existir, a primeira FAE. Porque me lembro que quando cheguei aqui, a FAE estava sendo montada. Tinha um presidente – que até sofreu um acidente na Vasp aqui, um avião que se partiu e ele estava a bordo, mas não morreu –, Rubens Albuquerque<sup>92</sup> – era o primeiro presidente. Aí veio o Felício Scárdua, que tinha sido secretário de Modernização Administrativa do MEC e assumiu a presidência. Aí veio o coronel Brochado<sup>93</sup>, que assumiu a superintendência, o coronel Pasquale era o secretário-geral do MEC; teve até o ministro Rubem Ludwig<sup>94</sup>, da Educação, general. Porque era um momento de transição. E ali a gente tinha as novas diretrizes, que eram momentos diferentes. Era ainda 1984, quer dizer, só quatro anos depois é que veio a Constituição. E vai por aí. Tivemos nesse período Felício Scárdua, aí veio depois o doutor Carlos Pereira de Carvalho e Silva<sup>95</sup>. Depois do Carlos Pereira, aí teve alguns momentos em que os presidentes passavam uma temporada rapidinha, assim, parece que 20 e poucos dias, 30 dias. Era aquele problema de instabilidade. Por isso que no período do Fernando Henrique<sup>96</sup> – faz muito sentido, ali, você vê perfeitamente –, o ministro ficou muito tempo, e todos os dirigentes, de alguma maneira, ficaram muito tempo. Eu, por exemplo, depois mesmo de deixar de ser diretor, fui para o MEC, e ainda o ministro era o Paulo Renato.

ML – Mas aí, você estava raciocinando, depois a gente teve o Fernando Henrique, o ministro...

<sup>87</sup> Ecilda Ramos de Souza, esteve à frente do FNDE entre 1966 e 1985.

<sup>88</sup> Mônica Messenberg Guimarães, secretária-executiva do FNDE de 24/03/1998 a 07/01/2003.

<sup>89</sup> Daniel Silva Balaban, presidente do FNDE de 30/06/2006 a 01/08/2011.

<sup>90</sup> João Baptista de Oliveira Figueiredo, presidente da República de 15/03/1979 a 15/03/1985.

<sup>91</sup> José Sarney de Araújo Costa, presidente da República de 21/04/1985 a 15/03/1990.

<sup>92</sup> Rubens Albuquerque – primeiro presidente FAE.

<sup>93</sup> João Manuel S. Brochado, diretor-superintendente da FAE.

<sup>94</sup> Rubem Carlo Ludwig, ministro da Educação de 27/11/1980 a 24/08/1982.

<sup>95</sup> Carlos Pereira de Carvalho e Silva – FAE.

<sup>96</sup> Fernando Henrique Cardoso, presidente da República de 01/01/1995 a 01/01/2003.



GA – O ministro com maior estabilidade.

ML – Isso. Em seguida a gente teve o PT em três administrações.

GA – O PT. Aí foi muito rápido, no caso do... Porque teve dois governos do Lula. No primeiro mandato, teve o caso do ministro Cristovam, que foi pouco tempo; depois do Cristovam veio o Tarso, que acabou indo embora por questões políticas para se candidatar etc. E o Fernando Haddad, que ficou bastante tempo, acho que quase, ele ficou no final de um governo inteirinho e mais o outro, um pedaço.

ML – Mas nesse período Fernando Haddad é que fica também o Daniel Balaban mais tempo.

GA – Mais tempo, exatamente. É isso que te digo. Foi um pessoal que se voltou muito para dentro da casa, dentro de uma burocracia mais permanente. Então eu estava dizendo assim, que houve essa permanência e, de alguma forma, tem a ver com a estrutura formal bastante profissional da instituição. Eu cansei de falar muitas vezes que o FNDE é um órgão de Estado, não é de partido e nem de governo, até porque as crianças não têm partido. As crianças precisam de ajuda e precisam ser apoiadas. E essa é a missão precípua do FNDE, apoiar as ações, as políticas do ensino e que são suprapartidárias.

## Inovações

ML – A propósito da criação e da ideia inovadora, olhando para a história de novo do FNDE.

GA – Sim, do FNDE. Aqui a gente ousou muito. Ousou.

ML – Dê exemplo. Você já deu vários, mas quais...

GA – Esse caso, por exemplo, do registro de preços para comprar só para os outros, não existia nem em decreto. E nós fizemos. Pedi para a Casa Civil fazer o decreto: “Como é que vocês fizeram isso?”, eu digo: “Ué, como é que vamos ter uma ideia inovadora e, para ter, eu tenho que primeiro ter a legislação?” Se for fazer primeiro a legislação, a ideia não é inovadora. Nós fizemos uma experiência – “Façam aí, porque nós estamos a descoberto”, e foi feito. Tivemos apoio realmente, nesse sentido, das autoridades. Mas eram coisas que ninguém tinha feito antes. Pode ser assim? Eu posso dizer que o camarada tem que comprar no mesmo registro, senão eu não mando o dinheiro para ele? Olha, vem aquela coisa do princípio federativo, que alguém fala que está ferindo. É preciso que a coisa seja tão boa que até os contras fiquem a favor depois. E aconteceu isso. E conquistar principalmente as autoridades de Controle. Eu falei aqui que o pessoal estava falando que essa centralização atrapalhava os arranjos regionais. E a gente teve preocupação com isso.

ML – Como assim?

GA – As pequenas produções regionais, se eu compro no registro de preços nacional, que nenhum pequeno produtor consegue participar. Quando a gente quer que muitos participem, a gente divide em vários lotes pequenos, de forma que seja acessível a muita gente. Porque tem a pessoa nisso, e a gente não está procurando ganho de escala gigantesco. Mas, por exemplo, 300 mil computadores compramos de um só, um fornecedor só. Mas o valor ficou... a primeira vez foi 25 mil. Veja como é interessante. Já era um recorde, quase que pediram 26 mil computadores de uma vez. A Caixa Econômica Federal tinha comprado 17, sei lá, mas assim para lugares, registrar, comprar e pagar. A preocupação é que não tivesse ninguém com capacidade de fornecer. Mas tinha. E quem não tinha capacidade de fornecer não poderia entrar nesse tipo de negócio. Esse daí era isso e precisava ser uma empresa com capacidade, com logística para entregar, para montar, para depois fazer assistência técnica. Tinha que ter



parcerias no País inteiro, foi uma parada. Quando você tem coisas mais simples e que podem ter vários fornecedores, você diminui as quantidades, para que os pequenos possam participar da licitação. E houve casos em que a gente incentivou a comprar lá mesmo, mais perto – é aquele caso –, dizendo: “Para que comprar?” Também tem coisas menores, coisas simples. Por exemplo, tinha uma história de papel higiênico. Isso não é coisa para comprar num pregão nacional. Cada hospital compra; toalha, coisas menores. Agora, os equipamentos de imagem, videocirurgia, nós comprávamos mais de 150 equipamentos de videocirurgia, para fazer laparoscópica, oito mil camas de uma vez, camas hospitalares, modernas, avançadas, centro cirúrgico multiuso. Porque houve uma época em que você ia operar a coluna, você tinha que estar numa sala que é ortopédica. Você tinha um hospital que tinha que ter não sei quantas salas de cirurgia. Hoje você tem equipamentos médico hospitalares que se moldam. Não precisa ser um centro especializado só naquilo. Buscando, conhecendo, lendo, estudando, indo a encontros, feiras, é que você descobre isso.

ML – Qual outra inovação você poderia mencionar? Essa das compras é uma diretamente relacionada contigo, mas outras inovações e ousadias que vocês tiveram agora aqui no FNDE, olhando para os outros programas.

GA – Olha só, teve a questão do PDDE, ele sempre avançou. Ele aumentou muito. Eu não era muito partidário pessoalmente disso, mas não sou aquele camarada que quando sou voto vencido fica contra, para dizer: “Eu não disse que ia dar errado?” Não é isso. E governo é assim. Você pode votar ou não votar em determinado presidente, mas se ganhou a eleição vamos ajudar, porque o cara está comandando. Se der errado é o País, não é? Então eu não acho que deve ser assim. Mesmo numa reunião de diretoria, por exemplo, você é voto vencido, foi voto vencido. Não vou torcer que dê errado, vamos trabalhar juntos. Então, aumentou-se muito o PDDE, inclusive para algumas pequenas reformas. Talvez por isso você falou aquela história: “Mas não tem umas coisas que são feitas lá?” – pequenas reformas. Eu sempre fiquei um pouco preocupado, porque eu sempre achei que o valor pequenininho, para aquelas coisinhas bem básicas, era o ideal, e você não precisava muito se preocupar com a prestação de contas, porque a própria sociedade ali cuida disso. E os valores são tão pequenos, que o controle deles seria inconveniente. Aumentou, evoluiu. Foi algo ousado. O Fies, veja o Fies. O Fies era tocado pela Caixa Econômica, total. Teve alguns problemas e, numa auditoria do Tribunal de Contas, o Tribunal fez “n” recomendações que precisavam melhorar. O que fez a Caixa? “MEC, toma que o filho é teu”, “Eu não vou fazer isso aí, não, porque eu não tenho condições”. Conclusão, o MEC, com o Henrique Paim lá: “FNDE, toma que é teu”. Não tinha diretoria de Fundos. Hoje tem, tem uma diretoria de Fundos. Trata Fies.

ML – Eu tinha te perguntado das inovações. Você estava falando do Fies, que vocês receberam o Fies.

GA – Isso, e não tínhamos ainda uma diretoria. Veja que é uma coisa de missão. Recebe e fazia o que com isso? Como o FNDE estava sendo muito exitoso em algumas coisas, o pessoal, quando não tinha para quem entregar: “Leva para o FNDE que lá resolve”. Mas, veja, tudo isso tem limitações. Nós recebemos e a Diretoria Financeira ficou tocando isso. Praticamente tinha uma pessoa e o diretor, e com um universo de mais de um milhão de contratos chegando assim, de repente.



## Legado de conhecimento

ML – Garibaldi, olhando isso, essa experiência toda que está contigo, a gente conversou sobre a questão dos funcionários, do corpo técnico. Como é que faz o FNDE para enfrentar essa questão da lacuna do conhecimento, quando uma pessoa, por exemplo, com o seu conhecimento, vai se aposentar?

GA – Essa foi uma das coisas que sofremos num dado período. Muita gente até que já tem tempo de se aposentar ainda está por aí.

ML – O pessoal gosta, não é?

GA – É, é um desafio muito interessante aqui. É um órgão que tem seus problemas, como todo mundo tem, mas é um órgão, a finalidade é muito nobre. Então a gente gosta de trabalhar e ver o que está acontecendo na ponta, quando dá certo. As notícias não são boas, porque as notícias são danadas a serem só as ruins.

ML – Como que o FNDE enfrenta isso hoje, essa perda?

GA – De um tempo para cá, os recursos humanos foram muito bem estruturados aqui, a parte de capacitação, a parte de desenvolvimento institucional foi avançando muito. E, realmente, alguns com mais experiência se envolveram nesses processos e ajudaram, e foi contratada muita instrução. Eu tenho aqui na minha equipe gente muito jovem – minha equipe não, eu sou a equipe agora –, eles ainda me chamam de chefe às vezes, mas é meramente reverencial. Eu não sou chefe, sou técnico, igual a todo mundo. E uma coisa que eu falava, muito interessante, sobre o FNDE: o cara que foi meu estagiário depois entrou no FNDE, e foi DAS 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Virou meu presidente.

ML – Quem é esse?

GA – Freitas, está ali, virou meu presidente. Veja, um órgão desse encareira as pessoas, não é? O menino que foi meu office boy agora é meu chefe. Ele não se considera não, mas é. É o chefe dessa divisão de Compras Internas.

ML – Mas vocês conseguem transmitir esse conhecimento?

GA – A gente consegue, consegue. Tem muita gente que já está muito boa. Eu considero a equipe muito boa, mesmo a equipe jovem. No início era meio complicado, meio capenga, mas foram pegando, sabe?

ML – No início que você fala é quando eles entraram, dos dois concursos, não é?

GA – É, pois é, quando eles entraram. Há coisas muito interessantes. Por exemplo, o menino que tirou o primeiro lugar no curso médio aqui, ele recebeu até a posse dele da mão do ministro, porque é o primeiro colocado, tem uma festa e tal. O menino tinha cara de estagiário, assim, um menino, tinha 18 anos, veio trabalhar conosco. Eu fui falar lá – porque ninguém queria trabalhar na área de Compras, até porque na época era 2008 e a Polícia Federal tinha andado prendendo gente e aparecendo na televisão – negócio de licitação, o povo morria de medo. Eu fui lá falar para ele, assim, brincava assim: “Você me conhece?”, “Não”, “Pois é, eu sou um dos caras que mais compra no Brasil. Você nunca viu minha cara”. Então não é a regra. Vocês viram aqueles casos mais... Mas eu ainda inventei uma mentira, não é? Disse assim: “Lá é tudo videogame, porque é tudo pregão eletrônico”. Pregão eletrônico é, mas o resultado não é. O resultado é contrato, papel para caramba. Esse contrato de 300 mil computadores, que tinha páginas para caramba, só para o cara carimbar é uma coisa de doido. Ele foi trabalhar na área de Contrato, esse garoto, ele foi e chegou a ser fiscal de contrato. Aí eu mandei fazer um curso – ele estava todo feliz, sendo fiscal de contrato –, eu mandei fazer um curso para ele ganhar



experiência e conhecer. Quando ele voltou, não queria mais ser, porque disse que ficou ciente do que é. Sabe o que é a santa inocência? Como ele não sabia o risco, estava tudo beleza. Quando o cara explicou que ele era responsável, CPF e tal, não queria mais. Eu tive o trabalho de dizer: “Não é bem assim, a coisa não é assim”, para convencer. Ele passou no concurso, acho que do Ministério Público Federal, e foi embora. Esses que tiram primeiro lugar costumam ir embora. A gente teve, do grupo que entrou, muita gente que saiu, porque tinha passado em vários concursos. Principalmente os melhores classificados nossos passavam em outros. Que aí não era o primeiro lugar, então não eram chamados logo. Mas lá adiante acabam sendo chamados. Perdemos muito disso assim, de gente que tinha um potencial grande. Mas, dos que estão aqui, eu acho que temos uma equipe muito boa. O povo do corpo permanente é muito bom.

ML – Ainda tem gente que entra terceirizado?

GA – É, tem os terceirizados, que são os serviços terceirizáveis, apoio administrativo, limpeza, vigilância, conservação. O apoio administrativo é o mais confuso porque às vezes se confunde um pouco com atividade. Houve uma época, quando fizemos o primeiro concurso, o Tribunal de Contas queria assim: “Entrou tantos, tem que sair tantos”. E não é um computador que você liga um, desliga o outro. Tem que passar, tem que dar um tempo, e ir aos poucos fazendo. Depois o povo começou a ir embora.

ML – Essa é uma dinâmica que vocês sempre viveram, não é?

GA – É, não tem jeito. Tem que arranjar alguma forma de motivar o pessoal para ficar. Você tem dificuldade quando a motivação não é... E eu às vezes falo para o pessoal: “Cuidado”, porque já andei saindo de um canto para outro e vejo outras pessoas e, às vezes, a questão do dinheiro não é a fundamental. O ambiente de trabalho, para outros faz mal à saúde. Você pode estar até ganhando dinheiro, mas e aí? Vai para ali como alma que vai para o purgatório? Não dá, isso te abate, te abala.

ML – Garibaldi, olhando, assim, o FNDE em perspectiva, ele foi criado como um fundo, foi fundido com a FAE, teve seus melhoramentos. Estamos quase com 50 anos de FNDE.

GA – Na verdade, ele completou 50 anos, daquela data do Indep, no dia 21 de novembro do ano passado. Então ele está com 50 anos, vai para 51.

ML – Qual é o papel do FNDE, hoje, na política de educação?

GA – Veja só, como braço operacional, é fundamental. Eu não encontro nada que possa substituí-lo, embora alguns falam, às vezes – e eu dizendo isso, parece que é só porque eu sou da casa, mas não é verdade, pelo seguinte: você não tem como fazer operações dessas que nós fazemos, fácil. O pessoal fala assim: “Vamos fazer o seguinte, vamos descentralizar tudo de novo”. Vai cair naquilo que nós já fomos. As pessoas recebem recursos e não conseguem fazer. Vai imaginar que uma prefeitura compraria os ônibus com a qualidade que os nossos têm, com o acompanhamento que tem, técnico, e pelo preço que nós compramos, lá, individualmente? Não é possível.

ML – Hoje em dia, o FNDE tem um papel eminentemente financiador ou ele também é formulador?

GA – A formulação da política é no MEC, sempre é. Já há muito tempo. Algumas coisas confundem, porque a gente faz junto. Por exemplo, eles formulam a ideia de comprar, mas eles não sabem como fazer a compra. Então temos que ir junto, construir. Tanto que quando vem um termo de referência do MEC para cá, eles geralmente mandam primeiro uma preliminar, a gente dá um tratamento adequado, que se molda, inclusive, ao modelo que vai ser feita a compra – pode ser uma inexigibilidade, pode ser uma dispensa, mas pode ser uma compra de



grande porte com pregão eletrônico. Veja, é preciso conhecer, é preciso conhecer muito. Não é para amadores uma entidade desse porte, com essa responsabilidade, com esse volume de recursos. Tem que ser muito bem gerida, e não dá para improvisar muito, não. Pode criar, pode ousar e tal, mas tem que conhecer o assunto. A questão das especificações técnicas, se você deixar lacunoso um processo licitatório, você vai ter cotações heterogêneas. E comparação de grandeza heterogênea dá impropriedade matemática. Então não é possível, vai perder.

ML – É até difícil saber quando acontece a contribuição, não é? São tantas.

GA – Pois é, pois é. Porque são muitas. Por exemplo, a gente foi lá. Vez por outra eles iam fazer uma mudança na lei, ou no decreto, pediam opinião para ver se não refletia nas nossas operações. Por exemplo, tinha um dispositivo no decreto do pregão que dizia que você só poderia dar carona depois de ter comprado alguma coisa já. E nós que não compramos nada? Então não podia. Aí, então: “Exceto no caso em que o órgão...”

ML – Acabaram contribuindo para muita legislação.

GA – Legislação! O Decreto 3.555<sup>97</sup>, eu escrevi pessoalmente várias coisas.

ML – Qual é esse?

GA – Era o decreto que regulamentava o pregão, lá atrás, no início. O pregão presencial, principalmente, já falava que podia ser eletrônico. Nós criamos um anexo, nós que eu estou falando é o Ministério do Planejamento, eu estava lá ajudando Cleber Bueno<sup>98</sup>, que foi um dos pais disso, o Carlos Henrique<sup>99</sup>, o pessoal do tempo do Fernando Henrique ainda, finalzinho do governo, começo do ano, 1998, 1999 e 2000. Então o que aconteceu? Nós criamos um rol de bens e serviços ditos comuns, que era meramente exemplificativo, sabe? Por exemplo, era considerado coisa de prateleira, coisa simples. Aí as Procuradorias, nos estados e em todos os lugares, passaram a dizer que, se não estivesse naquele rol, não podia fazer pregão. Começou a atrapalhar. Então falei: “Vamos tirar o tal do anexo”. Tiramos o anexo. Porque estava atrapalhando, inclusive a nós. Porque o bem comum, que não é complexo, é que é especificável com especificações usuais de mercado, entendeu? A primeira vez que vi isso foi quando vi a Eletronorte fazendo transmissão de linhas por pregão eletrônico. É serviço de engenharia pesado. Aliás, muita engenharia, porque tem levantamento topográfico, tem torre, tem engenharia elétrica, tem mecânica, tem tudo, e os caras fazendo por pregão. Mas isso é um bem comum? É. É o usual do mercado a que estou me referindo. É especificável com especificações que todos os fornecedores desse mercado entendem. Então não há nada de especial nisso, e é isso, a ideia do comum.

ML – O FNDE dialoga com todas as políticas, praticamente.

GA – Sim, sim. Eu até brinco. Quando eu falo de especialistas em generalidades, eu até brinco assim: a gente tem conhecimentos quilométricos, com milímetros de profundidade. Por isso que precisamos nos assessorar, às vezes, de consultores. É claro, não é? Fundação Getúlio Vargas fez trabalhos de pesquisa de mercado para nós, para levantar preços. Por exemplo, numa análise em que eu queria saber sobre compras de medicamentos, eles analisaram duas mil seiscentas e tantas compras no País. Veja, não é levantar três propostas de precinho assim. São duas mil seiscentas e tantas. As janelas produtivas, onde estavam, o custo de logística. É um trabalho de consultoria enorme, para saber qual era a vantagem. Mostraram os modelos: “Se você fizer assim, pode ter uma economia X, se fizer assim, pode ter uma economia Y”.

<sup>97</sup> Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, que aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

<sup>98</sup> Cleber Bueno, coordenador do Comprasnet.

<sup>99</sup> Carlos Henrique de Azevedo Moreira, Diretor de Logística do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.



São coisas que têm que ser com gente que tem conhecimento. Eu não ia criar uma Fundação Getúlio Vargas, aqui, para fazer esse estudo.

ML – Você gostaria de deixar registrada alguma coisa que não tenhamos conversado?

GA – Em princípio, não. É minha a satisfação de participar, e até pedir desculpas, porque são tantas informações que elas às vezes se cruzam. E a cronologia às vezes fica torta, porque tem fato que aconteceu antes ou depois.

ML – A memória é assim mesmo.

GA – Pode acontecer isso. Mas de um modo geral, é isso. Fico feliz por participar e ajudar nesse projeto que vocês estão conduzindo, porque é importante para a História. A gente está danado para não ter uma memória boa, oficial, registrada, de certas coisas, e perde-se. E a História, eu falo sempre para o pessoal – dizem: “Eu não gosto de História” –, a História você tem que conhecer para poder compreender o presente e prospectar o futuro. Se você não souber como as coisas aconteceram lá, como é que conserta, melhora? Não é possível. “Não, daqui para frente”, não existe isso. Claro, não se deve angustiar-se demais com o passado, a ponto de prejudicar o presente e inviabilizar o futuro. É isso.

