

EN-00003767-1

## ADMINISTRAÇÃO GERAL

### FUNÇÕES DE CHEFIA DIREÇÃO

#### *O D.A.S.P. na Presidência da República*

BENEDICTO SILVA

*(Conferência pronunciada no auditório da Escola Parque,  
em Brasília, a 7 de julho de 1961)*

O TEMA desta conferência, *O D. A. S. P. na Presidência da República*, situa-nos prontamente no centro principal de interesse da arte e ciência da administração.

Administrar, em última análise, é fazer coisas acontecer. Sempre que alguém mobiliza, combina e emprega meios corpóreos e incorpóreos, para realizar algum fim preconcebido, está administrando. Administrar bem, administrar cientificamente, como cumpre ao Estado, é fazer coisas acontecer segundo planos prévios, mediante a aplicação de métodos racionais, para a consecução de fins lícitos e úteis.

A pedra de toque da boa administração é a eficiência. Entende-se por eficiência o efeito mensurável do emprego do *princípio energético*, também chamado princípio do meio mínimo.

A eficiência nada mais é, pois, do que a eliminação deliberada, metódica e implacável dos movimentos e gastos parasitários. Em outras palavras, a eficiência resulta do esforço consciente, dirigido para a redução, ao mais baixo nível possível, do custo unitário das operações, dos serviços e dos produtos. Ao estabelecer uma norma de trabalho, se o organizador consegue reduzir ao mínimo possível os fatores utilizados — o tempo do operador, o espaço em que ele se move, o tempo de ocupação de equipamento, a quantidade de material, etc. —, nessa instância terá obtido o máximo de eficiência, isto é, o mínimo custo unitário.

Em outras palavras, administra-se eficientemente quando se esgota, ou se aproveita em grande escala, o conteúdo de utilidade de cada meio empregado no labor administrativo. Na prática, a eficiência manifesta-se através de resultados progressivamente maiores, obtidos com meios progressivamente menores. A eficiência ideal consiste na obtenção de resultados máximos de meios mínimos.

Quando a administração empírica evolui para a administração científica, ocorre uma de duas: ou diminui consideravelmente os meios empregados e continua, não obstante, a obter os resultados habituais, ou mantém os meios habituais, e passa a obter resultados muito maiores. Se uma administração empírica obtém, digamos, em uma semana de trabalho, 100 uni-

dades de determinado produto, mediante o emprêgo de 20 trabalhadores, a utilização de 250 quilos de matérias-primas, e a ocupação de 140 metros quadrados de espaço, ao adquirir o *status* de administração científica, passa a obter muito mais unidades finais com os mesmos meios, ou passa a empregar muito menos meios para obter as 100 unidades finais. Eficiência é o aumento do produto na razão inversa dos meios de produzi-los.

Se esta definição é adequada, poder-se-ia inferir que a eficiência absoluta seria a obtenção de tudo do nada, caso em que o custo unitário seria igual a zero. É precisamente o que acontece no mundo imaginário dos contos de fadas.

Com efeito, no mundo dos contos de fadas, criado, equipado, ampliado e povoado pela imaginação, todos os problemas, inclusive os administrativos, são resolvidos por via mágica.

Nesse mundo maravilhoso, a administração atinge a eficiência absoluta: as coisas acontecem instantaneamente, o custo unitário é igual a zero, os resultados obtidos sempre ficam acima das necessidades, e vão além das expectativas.

No mundo real, porém, neste Vale de Lágrimas de que fala o Ecclesiastes, os problemas humanos cuja solução depende de atividades organizadas sòmente são *solúveis e resolvidos* por via administrativa. O homem até agora não conseguiu desenvolver outro método, a não ser o método administrativo, para fazer que coisas aconteçam em busca da realização de seus desígnios. Ao passo que, no mundo encantado dos contos de fadas, a administração é um processo poético, misterioso, que se concretiza ao toque de instrumentos mágicos, um anel, a lâmpada de Aladim, a clássica varinha de condão, no mundo dos homens, das contradições e das realidades, a administração é um processo prosaico laborioso, que sòmente se concretiza mediante a mobilização de idéias, conceitos, teorias, pareceres, despachos, planos, homens, equipamentos, máquinas, móveis, correspondência, cheques, faturas, e muitos outros ingredientes.

Sendo a administração o *único dispositivo* com que o homem conta para realizar, nos domínios ásperos da realidade, o que a varinha de condão realiza nos domínios amenos da quimera, é bem de ver que nenhum outro instrumento de satisfação de seus desejos criou o homem até hoje, que se avanteje à *capacidade administrativa*. Embora não exiba as proezas maravilhosas da lâmpada de Aladim, e se bem que seja um processo complexo, exasperante, por vêzes doloroso, a administração é o grande trunfo de que o homem dispõe para levar a efeito os desígnios. Sem que um plano seja submetido ao processo administrativo, nada tangível acontece.

Senão, vejamos.

Em 1926, a Prefeitura do então Distrito Federal mandou elaborar, pelo urbanista francês Alfred Agache, o famoso Plano de Remodelação, Extensão e Embelezamento da Cidade do Rio de Janeiro. Na apresentação gráfica, o Plano Agache, publicado em Paris em 1930, assumiu a forma de um impressionante volume de cerca de 400 páginas, formato gigante, profusamente ilustrado com mapas, fotografias, desenhos, croquis, diagramas e tabelas estatísticas. Como concepção e como apresentação plástica, o Plano

Agache será talvez um dos mais extraordinários no gênero. Entretanto, o Plano Agache morreu na fase tipográfica. As idéias, os projetos, as recomendações dele constantes, e que, se tivessem sido canalizadas para a prática, teriam transfigurado a cidade do Rio de Janeiro, transformando-a de fato em uma cidade maravilhosa, ficaram congeladas nas letras e figuras inertes do relatório. É que o plano não foi implementado, não percorreu a *via administrativa*. Nada aconteceu na paisagem urbana da cidade do Rio de Janeiro em consequência das idéias e conceitos do Plano.

Vejamos agora o reverso da medalha.

Em 1956, o arquiteto brasileiro Lúcio Costa obteve o primeiro lugar no concurso internacional organizado pela NOVACAP para a construção da cidade de Brasília. O Plano Piloto de Lúcio Costa constava apenas de um desenho que lembrava uma gigantesca libélula, e vinte páginas datilografadas. Mas o Plano Piloto de Lúcio Costa foi objeto do processo administrativo. Homens o colocaram numa engrenagem administrativa. Através dessa engrenagem, o Plano percorreu a distância que separa a idéia da realidade, foi estampado no Planalto Central do Brasil, entre os paralelos 15 e 16, e virou uma cidade nova — Brasília.

Em detalhes, em documentação, em argumentação, em demonstrações lógicas e gráficas, em projetos, o Plano Agache é incomparavelmente mais rico do que o Plano Piloto Lúcio Costa. Mas ao passo que aquele teve o fim melancólico de morrer nas gavetas, sob a forma de um relatório que não chegou ao tablado da execução, que não teve o destino de servir de alimento a uma engrenagem administrativa, o Plano Piloto de Lúcio Costa foi engolido por uma engrenagem, por uma equipe de administradores. Graças a isso, hoje resplandece, glorioso, ao sol dos trópicos, nas altiplanuras do Brasil Central transformado na mais nova metrópole mediterrânea das Américas.

Estes dois exemplos bastam para evidenciar as virtudes da administração como instrumento social de transformação de idéias em coisas palpáveis.

A diferença entre um e outro, a diferença entre os projetos tornados estéreis por falta de implementação do Plano Agache, e a libélula-desenho tornada libélula-Capital, do Plano Lúcio Costa, reside unicamente no fato de que este último sofreu o toque da varinha de condão do virtuosismo administrativo. No caso do Plano Agache, nada aconteceu no Rio de Janeiro. No caso do Plano Lúcio Costa, aconteceu uma nova Capital para este país. Nenhuma outra ilustração seria necessária para sublinhar a formidável fecundidade da administração, essa técnica social de aplicação universal.

É por isso que dissemos no parágrafo inicial desta conferência, que o seu tema. O *D.A.S.P. na Presidência da República*, nos situa imediatamente no centro principal de interesse da arte e ciência da administração.

A fim de realizar grandes propósitos, o homem aprendeu, através de sua longa marcha pela face da terra, a combinar coisas abstratas com coisas concretas, capacidade profissional com esforço braçal, homens com máquinas, mobilizando, envolvendo e utilizando tudo isso numa cadeia de esforços conjuntos simultâneos ou sucessivos a que hoje damos o nome de administração ou gerência. Em verdade, administrar nada mais é do que

prever, dispor e engajar os meios necessários para a realização de fins precisa e exatamente definidos. Nas empresas particulares, os fins imediatos convergem para o fim imediato supremo, que é a auferição de lucros. Nas empresas públicas, os fins imediatos devem convergir para o fim supremo, que é a prestação de serviços à coletividade. Ocorre agora indagar: que serviços devem ser prestados à coletividade? O anseio de progresso parece uma constante na evolução do homem. Segundo os padrões da cultura contemporânea, o progresso manifesta-se mediante a elevação das condições de vida do homem. O conforto material, a posse, o usufruto dos modernos agentes de transporte, comunicações, abrigo, proteção, a oportunidade de participação no processo cultural por meio de cursos, visitas, viagens, leituras, audições — tudo isso atrai, move e estimula o homem em todas as situações vitais.

Como disse Ortega y Gasset, *estar*, apenas, não basta ao homem. O que este deseja, ardente e incessantemente, é *estar bem*. A busca bem sucedida de bem-estar confunde-se, assim, com o progresso material.

Dentre as idéias políticas tradicionais, uma das mais robustas e convincentes, é a de que a prosperidade social indica a presença do estadista. Isso significa que a missão histórica do Estado é a promoção do bem-estar geral. Os serviços que as empresas públicas devem prestar às respectivas coletividades são, pois, aqueles que concorrem para a produção e aumento do bem-estar geral.

É certo que o Estado tem sido pôsto a serviço de outros objetivos: objetivos particulares, objetivos egoístas, objetivos até anti-sociais. Não tateando o seu rumo através da História, fazendo avanços e recuos, o Estado endireita-se cada vez mais para a promoção do progresso econômico e social. Depois da Segunda Guerra Mundial, especialmente, a filosofia política de que o Estado deve ser usado pelo homem para acelerar o progresso logrou aceitação geral, como que se universalizou, sendo abraçada com fervor por todos os países, notadamente os chamados subdesenvolvidos.

A famosa frase do Presidente Juscelino Kubitschek, segundo a qual o Brasil, durante seu governo, «avançaria 50 anos em 5», é uma versão brasileira dessa nova filosofia política.

Não há um só país subdesenvolvido que hoje não esteja empenhado na elaboração ou execução de planos de desenvolvimento, cuja finalidade é acelerar o progresso geral, aumentar a renda nacional *per capita*, e proporcionar a cada habitante uma cota maior de civilização e bem-estar.

No Estado dos dias atuais, em que o homem aparelha e utiliza a maquinaria pública para acelerar deliberadamente o ritmo de progresso econômico e social, nada mais evidente que o papel extraordinário reservado à administração, ou seja, ao processo de prever, prover e utilizar adequadamente os meios necessários para assegurar a realização dos objetivos de interesse geral. O canal por onde transitam os planos em busca de realização chama-se *via administrativa*. Conforme ficou demonstrado com os exemplos do Plano Agache e do Plano Piloto de Brasília, não é possível traduzir idéias e planos em coisas concretas, a não ser por essa via.

Os meios que o homem combina para formar a *via administrativa* se caracterizam pela inelasticidade, isto é, são limitados em número e espécie, dividindo-se em meios políticos, intelectuais e meios materiais. Os meios políticos, também chamados Funções de Chefia, são a liderança, a coordenação e o controle. Os meios intelectuais, também chamados Serviços de Estado-Maior, são a pesquisa, a previsão, o planejamento, a organização e o assessoramento em geral. Os meios materiais, também chamados Serviços Auxiliares, são o pessoal, as finanças, o material, as instalações e a documentação.

Está bem visto que a utilização conveniente de cada um destes meios exige uma ou mais técnicas particulares.

Na concepção moderna, a Presidência da República não é um órgão, mas um organismo, não é uma estrela solitária, mas uma constelação, compreendendo o órgão que tem o poder de decidir, o próprio Presidente, e órgãos complementares, divididos em Serviços de Estado-Maior e Serviços Auxiliares.

Os Serviços de Estado-Maior documentam, fundamentam, analisam, estudam, medem, comparam e sugerem as decisões que cumpre ao Presidente tomar na qualidade de Chefe do Executivo.

Os Serviços Auxiliares organizam, centralizam ou disciplinam os meios materiais de ação que cumpre ao Presidente da República administrar e distribuir, na qualidade de Gerente-Geral, responsável pela boa estrutura e funcionamento de toda a máquina administrativa.

A administração racional ou científica leva necessariamente ao agrupamento dos meios administrativos sob a gerência direta do Chefe do Executivo. Não havendo disciplinamento dos meios administrativos, cada ministério e cada dependência adota políticas diversas, padrões diferentes, diferentes especificações de material e até diferentes escalas de vencimentos e critérios de remuneração. É precisamente o que ocorria no Governo Federal do Brasil, antes do advento da administração moderna. Não é necessário chamar a atenção para o emaranhado de contradições e incoerências a que, nesse caso, fica exposto o Governo, considerado em conjunto.

A história administrativa do Brasil oferece inumeráveis exemplos de situações e fatos observados nos diferentes ministérios que espelham a desordem e o caos. Basta mencionar que, na Presidência da República e nos seis ministérios civis existentes em 1934, havia em uso nada menos de 481 tipos diferentes de envelopes oficiais, variando na cor, no formato, tipos de letras, tamanho do emblema, timbre, etc. Essa mesma anarquia observava-se nos demais artigos de expediente: papel de ofício, papel de carta, cartão, etc. A Comissão Permanente de Padronização, instituída para examinar esse aspecto de um dos meios administrativos, reduziu os 481 tipos de envelopes a 4 apenas. Outro exemplo de administração desintegrada, em que prevalece a mais completa desordem dos meios administrativos, pode ser encontrado na nomenclatura e vencimentos dos funcionários civis da União vigentes em 1936. Havia, então, mais de 500 tipos de vencimentos no serviço público federal, variedade que, longe de espelhar diferenças de capacidade e de responsabilidade funcionais, apenas refletia acumulação de desordem. Havia centenas de servidores que desempenhavam as mesmas

funções mas sob designações diferentes, assim como havia outros tantos com designação idêntica, mas desempenhando função diversa. Havia, por exemplo, *desenhistas*, *desenhistas de 1ª classe*, *desenhistas de 2ª classe* e *desenhistas-chefes*, todos ganhando o mesmo salário. Havia oito níveis diferentes de remuneração somente para os *primeiros escrivães*. Inclusive no caso de funções simples, como a de *carroceiro*, as modalidades de pagamento e os quantitativos variavam de repartição para repartição, muitas vezes dentro do mesmo ministério. A desordem de nomenclatura, de vencimentos e classificação era tamanha, que dois ocupantes de funções técnicas eram chamados, um *foto-micrografo*, no Instituto Biológico Vegetal, do Ministério da Agricultura, o outro, *microfotografo*, no Instituto Osvaldo Cruz, do Ministério da Educação. Além disso, o *foto-micrografo* recebia 14.400\$000 por ano e o *microfotografo* 12.000\$000 por ano. E espalhados pelos nove ministérios havia 300 *carpinteiros*, aos quais correspondiam 48 modalidades distintas de vencimentos.

Desordens da mesma família são inevitáveis no tratamento dos meios administrativos quando estes, em vez de estarem diretamente subordinados ao chefe do Poder Executivo e sujeitos a normas de aplicação geral, ficam dispersos pelos diferentes ministérios e dependências.

Em qualquer Governo, os meios administrativos concentram-se no Poder Executivo. É à chefia do Poder Executivo que cabe a manipulação, a combinação e a utilização desses meios, para a consecução dos fins gerais da coletividade. No regime democrático republicano, o centro mais nobre e mais importante do Poder Executivo é, naturalmente, a Presidência da República. Com efeito, a Presidência da República representa a sede do Poder Executivo, e deve ser o centro de comando que mobiliza, distribui, emprega e aciona os meios de ação corpóreos e incorpóreos, para aplicá-los na construção dos objetivos gerais, fixados pelo povo, através de seus representantes. Assim concebida, a Presidência da República passa a ter uma significação muito maior, não apenas política, mas também profissional e institucional.

Para se entender bem a relação do D.A.S.P. com a Presidência da República, é conveniente, pois, fixar o conceito desta última. Segundo a idéia antiga, prevalente na tradição brasileira, a Presidência da República é a cúpula do Poder Executivo, a sede do poder político, de onde se irradiam certos atos formais, como nomeações, designações e decisões genéricas. Nessa concepção anacrônica, a Presidência da República é um órgão superior, isolado, colocado no ápice da hierarquia, de onde domina o Poder Executivo. Os meios administrativos ficam dispersos pelos diferentes ministérios, cada qual procurando se bastar a si mesmo, prevalecendo aí um regime de descentralização que quase chega a ser desintegração. Além de cuidar dos fins para os quais foi criado, cada ministério cuida simultaneamente dos meios, ou seja, do pessoal, do equipamento, das instalações, da organização dos serviços, e assim por diante. Nesta concepção, o Presidente da República é o Chefe do Estado, é o primeiro magistrado, é a própria encarnação do Poder, mas não é o gerente-geral da coisa pública. Na concepção moderna, o Chefe do Executivo acumula ainda as funções de gerente-geral incumbido de prover toda a máquina administrativa dos meios

necessários de ação, utilizando, para isso, as correspondentes técnicas administrativas. A nova concepção concentra, assim, na Presidência da República as chamadas atividades institucionais. Cabe à Presidência da República elaborar os planos gerais de ação, administrar o pessoal, administrar o material, construir, distribuir e manter a base física de ação para toda a administração, elaborar o orçamento, enfim, cabem à Presidência todos os atos relacionados com os meios administrativos.

O Ministério da Educação e Cultura, por exemplo, não existe para recrutar pessoal, nem para adquirir material. O tempo, as energias, a capacidade de concentração, o virtuosismo profissional, em suma, os recursos humanos e intelectuais do Ministério da Educação devem ser postos exclusivamente a serviço da tarefa de promover a educação no país. Similarmente, ao Ministério da Agricultura cabe a tarefa de implementar a política do Governo em relação à agricultura; e assim por diante. Todos os ministérios, entretanto, realizam os seus objetivos específicos através da utilização dos meios gerais. O provimento, a administração desses meios gerais é tarefa própria da chefia executiva, ou seja da Presidência da República. Ora, a Presidência da República não poderá desincumbir-se de todas as tarefas relacionadas com os meios administrativos se não dispuser de serviços auxiliares e órgãos de estado-maior.

O D.A.S.P. é ao mesmo tempo um órgão de estado-maior e um centro de serviços auxiliares integrantes da Presidência da República. Como órgão de estado-maior, o D.A.S.P. funciona à maneira de sentidos da Presidência da República. Se a Presidência da República fôsse um organismo vivente, e não uma organização conveniente, o D.A.S.P. desempenharia nela, como órgão de estado-maior, as vizes de olhos, ouvidos e também de memória. Por outro lado, como grupo de serviços auxiliares, acumularia as funções de braços e pernas da Presidência. Como já ficou dito, e tem sido tantas vezes repetido na literatura pertinente, a chefia executiva suprema é responsável pela boa organização e pelo bom funcionamento dos meios administrativos. É por intermédio de departamentos de administração geral como o D.A.S.P. que a chefia executiva desempenha as funções necessárias à movimentação dos meios administrativos.

Muita gente concebe o D.A.S.P. como órgão autônomo ou semi-autônomo, com vontade própria, que interfere nos negócios públicos em virtude de sua suposta independência. Urge retificar essa concepção errônea dominante. O D.A.S.P. é parte integrante, essencial, orgânica, da Presidência da República. É em nome dela que o D.A.S.P. executa a política de pessoal, uma vez que seria impossível ao próprio Presidente desincumbir-se dessa fase de suas funções, a que os americanos chamam *staffing*. É para ela que o D.A.S.P. executa a tarefa de elaborar a proposta orçamentária, acompanhar e controlar a execução do orçamento, pela mesma razão de ser impraticável o desempenho de tal mister pelo Chefe do Poder Executivo em pessoa. Como órgão de estado-maior, lado a lado com a Secretaria da Presidência, o D.A.S.P. funciona à maneira de instrumental privativo da Presidência da República.

Ao implementar a política de pessoal, ao fixar normas gerais para construção de edifícios públicos, ao coordenar e rever as propostas orça-

mentárias procedentes dos vários Ministérios, ao padronizar material, o D.A.S.P. *não delibera por conta própria*, mas por delegação expressa do Presidente da República, fazendo as vezes d'ele, agindo como o próprio Presidente agiria se dispusesse de tempo para exercer em pessoa aquelas funções.

É assim, como órgão inseparável, essencial, manual, placentário, da Presidência da República, que o D.A.S.P. deve ser compreendido.

O Presidente da República tem o poder de negar, modificar, reajustar as propostas orçamentárias procedentes dos vários ministérios, e o faz através de seu *staff*. Se a um Ministro de Estado fôsse dada a prerrogativa de examinar o orçamento de seus colegas, se pudesse conceder ou negar os pedidos de aumento de verbas ou de dotações para serviços e programas novos, estaria sobrepondo-se a seus pares, — em verdade, estaria criando um nível de hierarquia intermediário entre o Presidente e os demais ministros. A existência de um órgão de estado-maior, como o D.A.S.P., parte medular da Presidência da República tanto quanto a própria Secretaria da Presidência, evita o tumulto e os atritos nas relações de hierarquia.

É em nome e por conta expressa do Presidente da República que o D.A.S.P., em sua qualidade de órgão de *administração geral* da Presidência, isto é, de administração a cargo da Chefia Executiva Central, intervém nas questões de pessoal, material, orçamento e edifícios públicos. Ao negar ou conceder, por exemplo, aumento de dotação orçamentária, o D.A.S.P. o faz em nome e de acordo com instruções taxativas do Presidente da República. É preciso, pois, retificar o conceito deformado, que se estabeleceu no Brasil relativamente ao D.A.S.P., como se este fôsse órgão avulso do sistema administrativo federal. O D.A.S.P. está em absoluto pé de igualdade com o Gabinete Civil e com o Gabinete Militar. Conceitualmente, é uma espécie de Gabinete Administrativo da Presidência.

A Presidência da República não é órgão unicelular. É antes um organismo complexo, um conjunto de órgãos, dentre os quais sobressai o Chefe do Poder Executivo, que tem o privilégio e a responsabilidade de decidir. Mas ao lado deste, fazem parte da Presidência da República — parte inseparável — outros órgãos essenciais, que garantem o funcionamento e a normalidade da instituição. *Departamento de administração geral*, tal como definido por Willoughby, o D.A.S.P. é um desses órgãos. É parte tão nuclear da Presidência da República, quanto os demais serviços que se combinam para permitir e facilitar ao Presidente, o desempenho cabal e sábio de seus encargos, responsabilidades e prerrogativas.

O D.A.S.P. é a parte técnica permanente da Presidência. Seu quadro compõe-se de servidores pagos pelo Governo para estarem em dia com os recursos e conquistas da administração científica.

Na democracia não se pode esperar, muito menos exigir, que o Chefe do Executivo, eleito por sufrágio direto, saiba o que seja, por exemplo, *performance-budget*, *recrutamento positivo*, *program-planning*, *gerência múltipla*, *automation*, *job dilution*, e tantos outros recursos e avanços da administração científica. Mas é indispensável que haja um grupo permanente

de servidores anônimos rigorosamente em dia com o progresso da arte e ciência da administração técnica que dê cobertura profissional ao funcionamento da Chefia Executiva.

Como órgão permanente, o D.A.S.P. acumula, retém, refina e apura a experiência administrativa da Presidência. É, por assim dizer, o depositário principal do capital administrativo do Governo. Os titulares da Presidência, bem como os seus grupos de auxiliares de confiança pessoal, exercem cargos de duração fixa e limitada. Uma vez terminado um mandato, a sua substituição é essencial no regime democrático. O D.A.S.P., com o seu quadro permanente de técnicos e especialistas em administração, representa a parte estável da Presidência da República.

Os departamentos de administração geral, como o D.A.S.P., destinam-se a conciliar, para a democracia, a transitoriedade dos mandatos políticos com a necessidade de competência administrativa profissional e de experiência substancial em matéria de negócios públicos. Pode dizer-se que os departamentos de administração geral são dispositivos de aperfeiçoamento do regime democrático.

Cumprir que a Presidência da República dê o exemplo de considerar e tratar o D.A.S.P., e referir-se ao D.A.S.P., como peça orgânica insubstituível de seu instrumental. É necessário erradicar o hábito antigo de permitir que o D.A.S.P. seja injustamente responsabilizado por atos impopulares da alta administração. Transformar em bode expiatório o órgão permanente de estado-maior, em que servem os especialistas mais bem informados sobre as questões administrativas, não tem fundamento pragmático, menos ainda ético. É um contra-senso. O recurso pode produzir — já tem produzido — o efeito ocasional de proteger o Presidente, mas sempre às expensas da integridade da Presidência e da moral de seu estado-maior permanente. Detentor do Poder, supremo magistrado, o titular da Presidência não necessita do holocausto do D.A.S.P. para se proteger, nem deve consentir que as consequências de seus atos impopulares — muitas vezes os mais justos e acertados — resvalam para os órgãos de seu estado-maior.

Não deve o D.A.S.P. arcar com as responsabilidades desses atos, porque o D.A.S.P. só decide por delegação. É responsável exclusivamente perante o Presidente. Seu papel é de assessor. Estuda, analisa, informa, documenta, aconselha, indica as vantagens e desvantagens de cada ação administrativa. Será passível de críticas quando degradar, por incompetência, os padrões profissionais de seus pareceres e conselhos, e de punição quando se valer de sua *presuntiva autoridade de idéias*, para induzir, por sonegação de conhecimentos, ou adulteração de informações, o Presidente a decidir injudiciosamente.

Não dispondo de qualquer órgão de poder decisório próprio, é injusto que o D.A.S.P. seja considerado e tratado pela imprensa como o vilão da corte. Sendo simplesmente um acessório instrumental da Presidência da República, não deve ficar exposto às iras das clientelas, em consequência de quaisquer atos baixados ou decisões tomadas pelo Presidente com base em conselho seu.

É do mais puro interesse do sistema administrativo federal a reabilitação do D.A.S.P., órgão que tem liderado no Brasil o movimento de tecnificação do serviço público, e contra o qual nunca se articulou uma acusação de desonestidade, mas em cujo favor se reluta em reconhecer o mérito de sua atuação.

É constrangedor assistir ao drama silencioso do D.A.S.P., forçado a trabalhar sob a pressão psicológica adversa de péssimas relações públicas, que o órgão não criou por conta própria mas como prolongamento da suprema Chefia Executiva do País.

Como órgão supremo de decisão, comando, coordenação e controle, a Presidência pode instilar espírito novo, concepções novas e a preocupação absorvente da eficiência, da tecnificação e da dignificação do serviço, em todo o sistema administrativo da União. Basta que esteja equipada para fazê-lo. E o instrumental para isso, a Presidência encontrará no D.A.S.P..

Eis, pois, como deve ser concebido e entendido o D.A.S.P. na Presidência da República. E assim concebido, o D.A.S.P. atual necessita de ser revigorado, para que a capacidade executiva (fixar políticas, dirigir, coordenar, controlar) da Presidência, naquilo que depende de pesquisa, estudo, análise e documentação, seja proporcionalmente aumentada.