

Pompeu, João Cláudio Basso; Lassance, Antônio; da Silva, Noëlle; Borges, Jaqueline da Silva

Working Paper

A presidência pelos bastidores: Uma análise do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso a partir dos diários da presidência

Texto para Discussão, No. 3100

Provided in Cooperation with:

Institute of Applied Economic Research (ipea), Brasília

Suggested Citation: Pompeu, João Cláudio Basso; Lassance, Antônio; da Silva, Noëlle; Borges, Jaqueline da Silva (2025) : A presidência pelos bastidores: Uma análise do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso a partir dos diários da presidência, Texto para Discussão, No. 3100, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília,
<https://doi.org/10.38116/td3100-port>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/316162>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/2.5/br/>

TEXTO PARA DISCUSSÃO

3100

**A PRESIDÊNCIA PELOS
BASTIDORES: UMA ANÁLISE
DO PRIMEIRO MANDATO DE
FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
A PARTIR DOS *DIÁRIOS*
DA PRESIDÊNCIA**

**JOÃO CLÁUDIO POMPEU
ANTONIO LASSANCE
NOELLE DA SILVA
JAQUELINE DA SILVA BORGES**



**A PRESIDÊNCIA PELOS BASTIDORES:
UMA ANÁLISE DO PRIMEIRO MANDATO
DE FERNANDO HENRIQUE CARDOSO A
PARTIR DOS *DIÁRIOS DA PRESIDÊNCIA***

JOÃO CLÁUDIO POMPEU¹

ANTONIO LASSANCE²

NOELLE DA SILVA³

JAQUELINE DA SILVA BORGES⁴

1. Especialista em políticas públicas na Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Diest/Ipea). *E-mail:* joao.pompeu@ipea.gov.br.

2. Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos Internacionais (Dinte) do Ipea. *E-mail:* antonio.lassance@ipea.gov.br.

3. Ex-pesquisadora bolsista na Diest/Ipea. *E-mail:* noellesilvacso@gmail.com.

4. Pesquisadora bolsista na Diest/Ipea. *E-mail:* jaquelineborges06@gmail.com.

Governo Federal

Ministério do Planejamento e Orçamento

Ministra Simone Nassar Tebet

ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidenta

LUCIANA MENDES SANTOS SERVO

Diretor de Desenvolvimento Institucional

FERNANDO GAIGER SILVEIRA

**Diretora de Estudos e Políticas do Estado,
das Instituições e da Democracia**

LUSENI MARIA CORDEIRO DE AQUINO

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas

CLÁUDIO ROBERTO AMITRANO

**Diretor de Estudos e Políticas Regionais,
Urbanas e Ambientais**

ARISTIDES MONTEIRO NETO

**Diretora de Estudos e Políticas Setoriais,
de Inovação, Regulação e Infraestrutura**

FERNANDA DE NEGRI

Diretor de Estudos e Políticas Sociais

RAFAEL GUERREIRO OSÓRIO

Diretora de Estudos Internacionais

KEITI DA ROCHA GOMES

Chefe de Gabinete

ALEXANDRE DOS SANTOS CUNHA

**Coordenadora-Geral de Imprensa e
Comunicação Social**

GISELE AMARAL DE SOUZA

Ouvidoria: <https://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <https://www.ipea.gov.br>

Texto para Discussão

Publicação seriada que divulga resultados de estudos e pesquisas em desenvolvimento pelo Ipea com o objetivo de fomentar o debate e oferecer subsídios à formulação e avaliação de políticas públicas.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2025

A Presidência pelos bastidores : uma análise do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso a partir dos diários da presidência / João Cláudio Pompeu ... [et al.]. – Brasília, DF: Ipea, 2025.

53 p. : il., gráfs. – (Texto para Discussão ; n. 3100).

Inclui Bibliografia.

ISSN 1415-4765

1. Estudos Presidenciais. 2. Fernando Henrique Cardoso. 3. Presidência da República. 4. Brasil. I. Pompeu, João Cláudio. I. II. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 351.0981

Ficha catalográfica elaborada por Ana Paula Fernandes Abreu CRB-7/4769.

Como citar:

POMPEU, João Cláudio et al. **A Presidência pelos bastidores**: uma análise do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso a partir dos diários da presidência. Brasília, DF: Ipea, mar. 2025. 53 p. (Texto para Discussão, n. 3100). DOI: [https:// dx.doi.org/10.38116/td3100-port](https://dx.doi.org/10.38116/td3100-port)

JEL: Z18.

DOI: <https://dx.doi.org/10.38116/td3100-port>

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e ePUB (livros e periódicos).

Acesse: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento e Orçamento.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

SUMÁRIO

SINOPSE

1 INTRODUÇÃO	6
2 SEÇÃO TEÓRICA	8
3 METODOLOGIA UTILIZADA.....	12
4 TRAJETÓRIA DE FHC ANTES DA PRESIDÊNCIA	20
5 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES	23
6 DESCRIÇÃO DO PERÍODO	32
7 ACHADOS DA PESQUISA.....	36
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A	45

SINOPSE

Este texto para discussão (TD) analisa o primeiro mandato da presidência de Fernando Henrique Cardoso com base no registro das interações do presidente publicado nos dois primeiros volumes dos livros *Diários da Presidência*. Esses livros abrangem o período de dezembro de 1994 (quando o presidente ainda não havia assumido e montava sua equipe ministerial) a dezembro de 1998 (o final do primeiro mandato). O TD aponta os interlocutores do presidente nesse período, os assuntos tratados, as áreas de política e as funções do núcleo de governo. Com base nas análises, identificam-se os interlocutores mais frequentes do presidente e os temas e as áreas que mais ocupavam a atenção do mandatário.

Palavras-chave: estudos presidenciais; Fernando Henrique Cardoso; Brasil; Presidência da República.

1 INTRODUÇÃO

Como os chefes de governo decidem? Com que assuntos e atores despendem seu recurso mais escasso: a atenção? A primeira é uma pergunta clássica da ciência política. A noção de que o poder presidencial é uma variável dentro de um complexo sistema e de que sua influência é tanto limitada quanto mais pluralista for um sistema político deixou a principal resposta dedicada a entender de que forma os presidentes se relacionam com o Congresso e alinham suas preferências às de uma coalizão majoritária (Weingast e Moran, 1983; McCubbins e Schwartz, 1984; Neustadt, 1991; Lowi, 1985; Abranches, 1988; 2018; Limongi e Figueiredo, 1998; Truman, 1951). A segunda pergunta é praticamente ignorada pela literatura, uma lacuna que deveria ser no mínimo intrigante, mas é explicada justamente pelo fato de que, quando uma abordagem entende que as decisões presidenciais são orientadas sobretudo para fora do governo, o gabinete presidencial e seu núcleo de governo (NdG) são vistos como um aspecto contingente.

Dessa forma, o presidente da República continua sendo um ilustre desconhecido (Lassance, 2015) e a maneira como as decisões são estruturadas antes de se tornarem propostas ao Congresso ou mesmo decretos presidenciais é, em grande medida, um mistério. Essa lacuna retroalimenta a tendência de buscar nas evidências fora do gabinete presidencial e do NdG o que há de essencial. Acontece muitas vezes de o cientista estar diante de uma caixa preta desaparecida em pleno voo. As informações e os dados sobre as atividades que ocorrem na “cozinha” do presidente não são expostos, ao contrário. Raras vezes isso ocorre, tendo em vista uma blindagem que resulta da própria natureza sensível dessas decisões e ao caráter sigiloso do ofício presidencial, em sua atividade de nível mais pessoal.

Os que pesquisam essa dimensão do exercício do poder têm dificuldades nada triviais em travar contatos diretos com o chefe do Executivo para entrevistá-lo e ouvir suas explicações. Ainda que isso seja possível, deve haver um providencial ceticismo metodológico quanto a tomar declarações pessoais pelo seu valor de face. Quando se recorre a fontes indiretas, como reportagens de jornais e opiniões do *staff* governamental ou de figuras próximas, há dificuldades similares.

Este TD trata justamente de como um presidente da República faz uso de seu NdG para estruturar decisões sobre problemas que lhe são apresentados de forma desestruturada e em processos em geral caóticos. Esse tipo de estudo é incomum porque se vale de fontes de informação que nem sempre estão plenamente disponíveis ou são confiáveis, com algum nível de controle sobre problemas de viés. Alguns pressupostos são tomados de um estudo anterior (Pompeu e Lassance, 2020), assim como as opções metodológicas também foram ali previamente apresentadas e justificadas.

TEXTO para DISCUSSÃO

O trabalho testa empiricamente algumas hipóteses sobre as formas e os papéis que um NdG assume nas decisões presidenciais. Primeiro, se supõe que um presidente monta seus núcleos com um propósito bastante pragmático: o núcleo ajuda a estruturar as decisões, testar sua viabilidade e seus riscos, amainar arestas e prover de detalhes soluções necessárias, mas esboçadas muitas vezes de forma nebulosa até que o núcleo se encarregue de propor respostas mais bem concatenadas. Ele auxilia na transformação de um programa de governo em ações programáticas e operacionais. Além disso, contribui para que uma estratégia se organize em um plano tático capaz de dar coerência às ações operacionais e transforma uma resposta a um problema em uma proposta apta a ser objeto de decisão e execução. Quando e como isso ocorre? Que circunstâncias favorecem ou dificultam o cumprimento desse papel?

As perguntas deste estudo vão um pouco além dessas que, por si, são bastante complexas. Como se sabe, um presidente pode estruturar seu núcleo de governo mesclando ministros e membros de seu gabinete (Pompeu e Lassance, 2020). O que faz com que determinados membros passem a integrar a *entourage* mais próxima de um presidente e sejam responsáveis pelo centro de gravidade das decisões de um governo? Os aspectos centrais são confiança pessoal, centralidade institucional (é possível a um governo não contar com o ministro da Fazenda e o chefe da Casa Civil em seu núcleo central?), influência na interlocução político-partidária e representatividade federativa e de grupos sociais ou se trata de uma combinação desses perfis? Até que ponto a agenda prioritária induz a formação de um núcleo de governo que favorece essa agenda? Ou, ao contrário, é o núcleo quem induz uma agenda?

O estudo anterior de Pompeu e Lassance (2020) indica que o presidente da República pode optar por montar núcleos de governo como uma estrutura informal, pragmática e flexível. É informal quando não é formalizado por nenhum ato que o torne público, de forma explícita e com uma governança bem delimitada – o papel de cada membro e a maneira como os assuntos são delegados, avocados, centralizados ou redistribuídos não se dá necessariamente *a priori*. Apresenta estrutura pragmática quando esta é acionada pelo próprio presidente se (e apenas se) for necessário ou quando ele é instigado a agir – portanto, o núcleo pode atuar de forma mais reativa ou mais proativa. Um núcleo é flexível quando se alternam tanto suas funções quanto seus membros. A maneira como essas trocas ocorrem pode dar pistas mais evidentes da lógica que um presidente usa para montar seu NdG.

Além da introdução, este TD conta com mais sete seções. A seção 2 expõe o referencial teórico, a seção 3 apresenta a metodologia utilizada e a seção 4 faz breve relato da trajetória acadêmica e política de Fernando Henrique Cardoso (FHC) antes de chegar à presidência. A seção 5 apresenta a análise das interações de FHC. A seção 6

descreve o período analisado a partir o cruzamento de interações de FHC com arquivos dos jornais *Folha de S.Paulo* e *O Estado de São Paulo*. A seção 7 traz os achados da pesquisa e, por fim, a seção 8 apresenta as considerações finais que encerram o estudo.

2 SEÇÃO TEÓRICA

Um dos problemas patentes em parte importante do campo de estudos presidenciais da ciência política é a imputação de uma racionalidade instrumental à conduta dos agentes políticos, sem levar em conta a percepção que eles têm sobre suas possibilidades de ação. O cientista político “explica”, “justifica”, “analisa”, “condena” muitas vezes sem perguntar aos agentes suas reais intenções, seja pela dificuldade de acesso a esses agentes, seja pelo receio de que isso introduza um problema de viés, seja pela modicidade do uso de pressupostos dedutivos. Daí que essas lacunas acabam preenchidas por suposições baseadas em modelos bastante esquemáticos do comportamento social, generalizados ao nível presidencial. Estudos desse tipo, conforme alerta Moe (2009), a pretexto de criar modelos simplificados do comportamento individual para facilitar a matematização de sua análise, produziram verdadeiras “caricaturas da tomada de decisão individual” (Moe, 2009, p. 710). Skowronek (2009, p. 797) vai ainda mais longe ao qualificar tais abordagens como crédulas de uma presidência integral (única, independente do incumbente), “impessoal, a-histórica e nunca excepcional”. Uma reviravolta surpreendente para um campo de estudos que tem seu estudo seminal (Neustadt) atento a questões essenciais: a capacidade de persuasão, negociação (*bargaining*) e, eventualmente, de decisão unilateral, além da propensão a liderar o debate e conclamar a opinião pública (Skowronek, 2009, p. 799).

Além disso, há mais conhecimento sobre como os presidentes organizam seu gabinete que sobre como esse arranjo e os atores inseridos afetam suas decisões (Cohen e Hult, 2012). Para Skowronek (2009) e Moe e Howell (1999), presidentes da era moderna não agem de maneira isolada, mas em coordenação com diversos atores políticos e institucionais. A complexidade organizacional da presidência exige um nível elevado de coordenação, especialmente em sistemas como o brasileiro, em que o Executivo funciona com coalizões governamentais. A capacidade do presidente de influenciar diretamente o processo legislativo acaba sendo sobreposta por demandas de coordenação interna, o que coloca o governante diante de diferentes dilemas de poder (King, 1993). A isso se soma o fato de que os presidentes não dispõem de tempo ou, em vários casos, de interesse em registrar suas impressões sobre o que está acontecendo em seu governo. No Brasil, poucos presidentes da República deixaram registro sobre suas intenções. Apenas Campos Salles, Getúlio Vargas e FHC escreveram

TEXTO para DISCUSSÃO

sobre seu próprio governo.¹ Mesmo José Sarney, apesar de sua vasta obra literária que compreende romances, crônicas, memórias e análises políticas, não publicou um livro sobre o seu período na presidência da República.

É importante também olhar a história do ponto de vista do líder do Poder Executivo, que a todo momento é demandado a tomar decisões imediatas. Nesse sentido, analisar as percepções do presidente Fernando Henrique Cardoso quanto ao contexto e aos riscos dessas decisões fornece uma possibilidade de oferecer novas hipóteses e sendas analíticas.

Ele escreveu várias obras em que analisa o próprio governo, como os livros *A arte da política*, *O presidente segundo o sociólogo*, *Cartas a um jovem político*, *O mundo em português* e os quatro volumes dos *Diários da Presidência* (respectivamente, Cardoso, 2006a; Toledo e Cardoso, 1998; Cardoso, 2006b; Cardoso e Soares, 1998; Cardoso, 2015; 2016; 2017; 2019). O livro *A arte da política* é uma reflexão acadêmica sobre seu governo. O livro *O presidente segundo o sociólogo* é o registro de várias sessões de entrevista que ele concedeu ao jornalista Roberto Pompeu de Toledo ao longo do primeiro mandato. O livro *Cartas a um jovem político* é a coleção de conselhos que ele dá a quem quer ingressar na política. O livro *O mundo em português* foi escrito ao longo do primeiro mandato juntamente com o político português Mário Soares. Os volumes dos livros *Diários da Presidência* são transcrições de gravações que FHC fez durante os seus dois mandatos. Consciente da importância do registro histórico de suas interações, FHC elaborou um diário no qual relatava tudo o que lhe parecia significativo para a posteridade. Como se vê, são livros escritos com diferentes propósitos, em diferentes estilos e para diferentes públicos. Todos eles, no entanto, tratam direta ou indiretamente do governo de FHC. Neste TD, nos concentramos nos *Diários da Presidência*.²

Assim, os diários de FHC fornecem uma visão privilegiada porque registram aquilo que Cardoso acha importante (e também aquilo que ele acha que deve ficar para a história).³ Examinando o conteúdo da obra, pode-se avaliar o peso que o presidente

1. Adriana Lopes e Carlos Guilherme Mota dizem no livro *História do Brasil* (2008) que Wenceslau Braz também escreveu um diário, mas ele nunca foi publicado (Lopes e Mota, 2008). Merecem menção também as longas entrevistas que o presidente Ernesto Geisel deu a técnicos do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), nas quais ele conta toda sua vida e sua experiência no governo (D'Araujo e Castro, 1997).

2. Tentamos também entrevistar o presidente Fernando Henrique Cardoso, entrando em contato com o Instituto FHC. Recebemos prontamente um e-mail como resposta dizendo que "aos 92 anos, o presidente optou por se dedicar à família".

3. FHC decide escrever os diários (mais especificamente, gravar os *tapes*) por causa de uma conversa que teve com Celina Amaral Peixoto, neta de Getúlio Vargas, por meio da qual o sociólogo percebeu a importância do registro histórico.

dava para cada questão que o preocupava no momento. É necessário tomar decisões difíceis baseadas em informações muitas vezes contraditórias. A leitura desse livro, a partir de critérios de sistematização, fornece pistas importantes sobre o comportamento de um presidente, o modo de funcionamento de seu governo e a sua relação com outros atores.

Ao levantar todas as interações registradas no livro, como está expresso na seção metodológica, este TD quantifica, categoriza e analisa registros de uma obra que é essencialmente descritiva e subjetiva. Tal procedimento, ao deixar explícitos os critérios de categorização e os pressupostos que orientam a análise, pode no futuro ser utilizado para a construção de modelos de processamento de linguagem natural de outras biografias presidenciais para estudos comparativos. O uso dessas técnicas, como se sabe, deve sempre ser precedido de estudos preliminares mais dedicados à análise cuidadosa dos textos, com atenção à maneira como são escritos pelo autor e a eventuais lacunas, redundâncias e vieses. Esse passo é essencial para que os *corpora* textuais, antes de terem seus dados sistematizados de forma automatizada, sejam submetidos ao devido tratamento e ajuste para uma correta categorização das informações a serem quantificadas.

Na literatura recente sobre governança, a figura dos núcleos ou centros de governo tornou-se uma aposta essencial ao desafio de coordenação dos governos (Peters, 2005). Os núcleos são o correspondente ao que Carlos Matus denominava de *o Estado Maior* presidencial, ou seja, o nível de alto escalão responsável por auxiliar o presidente na formulação da estratégia e orientar as equipes responsáveis pela organização tática para que as operações seguissem a estratégia. Seria, segundo Matus (1996; 2000), um gabinete presidencial com assessoria tecnopolítica.

Como Ramesh (2019, p. 9) acentua, “o foco na coordenação cresceu à medida que o escopo e as competências dos governos se expandiram”. A hipótese principal por trás dessa constatação é a de que, diante de tal desafio, presidentes tendem a montar esse tipo de estrutura e passam a contar que ela desempenhará a função de antídoto para os males da descoordenação governamental. Todavia, são muitas as possíveis variações do que se entende por núcleo de governo, conforme: o estilo presidencial; a natureza dos problemas que o presidente tem em mãos; as formas de coordenação formal e informal de que esse presidente lança mão em sua governança; e o tipo de expertise (tecnogerencial ou política) daqueles que compõem esse núcleo (Pompeu e Lassance, 2020).

Em termos práticos, os núcleos também exercem suas funções com diferentes papéis, orientados pela atenção diferenciada que um presidente irá dedicar a questões

TEXTO para DISCUSSÃO

de diferentes graus de relevância, como: questões centrais do programa de governo que foram decisivas para a vitória eleitoral; questões críticas que se mostrem mais impactantes para a popularidade do governo; questões que coloquem em risco a governabilidade, em especial as que dizem respeito à gestão de interesses da coalizão governante. Os núcleos são demandados mais intensamente a auxiliarem na coleta, na sistematização e no processamento de dados para a informação e decisão presidencial ou para a interlocução com atores-chave na articulação, pactuação e solução de controvérsias. Para tanto, os núcleos contam com maior ou menor delegação do presidente, a depender de seu estilo mais autossuficiente e centralizador, minimalista e descentralizador ou estratégico – aquele que centraliza apenas questões consideradas cruciais – (Quirk, 1985). É sob o prisma dessas questões e de suas variações que a leitura dos *Diários* foi orientada.

A presidência FHC ainda é parcamente analisada. A revista *Tempo Social* lançou dois dossiês temáticos que analisam os dois mandatos de FHC logo depois que eles se encerraram (Adorno, 1999; Cohn, 1999; Martins, 1999). Esses dossiês tratam de temas como reforma agrária, política educacional, políticas sociais e agenda do governo.

Compreender as intenções manifestas dos autores não significa justificá-las ou aceitá-las acriticamente. FHC publicou em 2006 o livro *A arte da política*, no qual analisa o próprio mandato, certamente justificando as decisões que tomou como as mais adequadas ou as únicas possíveis diante dos problemas e do contexto em que foram adotadas.

Numa análise que privilegia o registro que um governante faz sobre o próprio governo em tempo real, é importante traçar a diferença entre o eu narrativo e o eu experiencial. O eu narrativo é aquele que conta a história; o eu experiencial é o que vive a história (Kannemann, 2012).⁴ Quando estamos vivendo as situações cotidianas, temos uma série de sentimentos contraditórios: alternamos momentos de alegria e satisfação

4. Kannemann (2012) conta o seguinte experimento na área de psicologia cognitiva: num laboratório, as pessoas precisavam colocar a mão num balde com água extremamente fria durante dois minutos. Elas tiravam a mão do balde e, passado algum tempo, colocavam a mão outra vez na água fria, porém, com uma pequena modificação. Na segunda rodada, as pessoas passavam dois minutos e meio com a mão na água; mas, nos primeiros dois minutos, a água estava muito fria e, nos últimos trinta segundos, a água ficava um pouco mais quente. Os pesquisadores então perguntavam qual a pior experiência: dois minutos na água fria ou dois minutos na água fria seguidos de trinta segundos na água um pouco menos fria? A maioria das pessoas dizia que a pior experiência era a primeira (dois minutos na água fria). Kannemann (2012) conclui que, ao analisar a situação, as pessoas tinham de comparar uma experiência que foi extremamente ruim o tempo todo com uma experiência que foi extremamente ruim a maior parte do tempo, mas que melhorou no final. O que importou na avaliação das pessoas não foi o tempo em si, mas a variação da experiência.

com momentos de cansaço, raiva, desestímulo. Se dizemos para os outros como nos sentimos, falamos geralmente de como nos sentimos naquele dia ou nos últimos tempos. Dez anos depois, ao lembrarmos precisamente esse período, pesaremos os momentos bons e os momentos ruins e nossa avaliação levará em conta o sentimento geral de toda a vivência da época.

A partir desse paralelo, observa-se que o FHC dos *Diários* é um ator político ao qual todos recorrem dando informações, fazendo pedidos, solicitando orientações. Ele é surpreendido por denúncias de desvios de conduta dos integrantes do governo, é surpreendido por crises econômicas em outros países, as quais podem afetar o Brasil. Em suma, não sabe o que vai acontecer na semana seguinte, tem dúvidas sobre como lidar com as sucessivas crises que afligem seu governo. Ele ouve os diferentes núcleos, tateia entre distintas possibilidades e, ao final, geralmente concorda com a opinião mais técnica do Ministério da Fazenda (ocupado à época por Malan). Ao contar essa mesma história poucos anos depois, com o benefício da retrospectiva, ele já racionalizou tudo o que viveu e, portanto, sabe e consegue justificar exatamente o que fez e por que o fez. O FHC dos *Diários* (1995) é experiencial, o FHC de *A arte da política* (2006) é narrativo. A nosso ver, é por isso que os *Diários da Presidência* são tão interessantes como fontes de estudo de situações reais, em que as pessoas não têm o domínio sobre o que vai acontecer. Essa é a superioridade dos *Diários da Presidência* sobre o livro *A arte da política*. Naqueles, descortina-se um sujeito tateante, inseguro, desinformado (talvez manipulado), que deve tomar decisões a todo momento a partir de informações contraditórias de seus subordinados. Ele sabe que todos os seus interlocutores têm interesses próprios, querem levar vantagens políticas, aumentar seu prestígio junto ao governo. Na visão do presidente, quando os interlocutores concordam com ele, o fazem pelo bem do país; quando não concordam, o fazem por interesses pessoais e, muitas vezes, mesquinhos.⁵

3 METODOLOGIA UTILIZADA

Este TD segue a mesma metodologia utilizada por Pompeu e Lassance (2020) para analisar os *Diários da Presidência*, registros que mencionam sistematicamente as interações que o presidente Fernando Henrique Cardoso realizou ao longo de seus dois mandatos. O período aqui analisado se concentra no primeiro mandato de FHC (1995-1998).

5. Nesse contexto, mencione-se a ocasião em que Oswaldo Aranha se encontrou com Celso Furtado e lhe contou que, com sua mentalidade de estancieiro gaúcho, nunca tinha entendido por que tinha de queimar o café. Aranha agradeceu a Furtado, pois só 20 anos depois, lendo *Formação econômica do Brasil*, é que compreendeu por que fez o que fez. O FHC dos *Diários da Presidência* é Oswaldo Aranha, o FHC de 2006 é Celso Furtado.

TEXTO para DISCUSSÃO

Portanto, este TD, que inicialmente continuava o projeto *Núcleo de Governo*,⁶ tem o objetivo de inaugurar uma nova senda de pesquisa que intitulamos *Estudos presidenciais*. Nossa intenção é entender como o presidente decide e, antes disso, como estrutura suas decisões e em que medida se vale do centro ou núcleo de governo para tal.

Subjacente a isso está a ideia de que os presidentes importam, ou seja, a análise da opinião dos chefes de Estado tem relevância para a ciência política e pode oferecer poderosas pistas para a compreensão dos governos. Ao tomarmos como material de análise essas opiniões, dois erros podem ser cometidos. O primeiro é absolutizá-las, tomar como verdade absoluta todas as justificativas dadas pelo presidente para agir da forma como agiu. O cientista tem de ser objetivo e cotejar essa fonte com outras informações que corroborem ou neguem a opinião dos agentes. Para FHC, por exemplo, todas as críticas ao seu governo se deveram a interesses mesquinhos, miudezas, miopia da imprensa ou de seus adversários. A segunda fonte de erros é negar a importância desses posicionamentos e registros, achar que a opinião do chefe de Estado, por ser sempre parcial, não deve ser levada em conta.

A metodologia utilizada foi o registro de todas as interações mencionadas pelo presidente nos dois volumes dos *Diários* de FHC, que se estendem pelo período de dezembro de 1994 (um mês antes de ele assumir o governo) até o final de dezembro de 1998 (quando se encerra o primeiro mandato). Chamamos de interação os contatos registrados nos *Diários*, nos quais são mencionados os nomes das pessoas com quem o presidente interagiu e os assuntos tratados. Com base nisso, são catalogados, além do assunto e do nome do interlocutor, o cargo exercido por ele, o tipo de interlocutor, a área de política pública tratada e a função do núcleo de governo.

Classificamos os tipos de interlocutor em quatro categorias: *autoridades estrangeiras*, *dirigentes governamentais*, *políticos* e *sociedade civil*. Na categoria dirigentes governamentais, estão classificados todos os servidores públicos que travaram contato com o presidente, parcela que inclui desde o vice-presidente, os ministros, presidentes de autarquias, diretores de órgãos públicos até servidores públicos em geral. A categoria políticos abrange todas as pessoas com cargos eletivos que interagiram com o presidente, o que comporta senadores, deputados federais e estaduais, vereadores, prefeitos e governadores. A categoria autoridades estrangeiras abrange os políticos e dirigentes governamentais de outros países que se encontraram com o presidente. Por fim, a categoria sociedade

6. *Núcleo de Governo* foi um projeto de pesquisa do Ipea iniciado em 2017 e finalizado em 2020, coordenado pelo pesquisador Pedro Cavalcante, cujo objetivo era analisar os NdGs em presidências brasileiras recentes e propor recomendações para aprimorar seu funcionamento.

civil é composta por pessoas que não exercem a política como profissão e que não são dirigentes governamentais.

A classificação relativa à área da política foi baseada em Lassance (2013), que propôs as seguintes categorias: i) organização do Estado; ii) política econômica; iii) política externa; e iv) política social. Essa classificação foi elaborada para avaliar as áreas de política de decretos presidenciais. Avaliamos, no entanto, que muitas interações de FHC não se enquadram em nenhuma dessas categorias. Por isso, a elas agregamos ainda as áreas *articulação política* e *assunto pessoal*, para abarcar situações que não pareciam congruentes com a classificação original.

As funções do núcleo de governo seguem a tipificação proposta por Alessandro, Lafuente e Santiso (2013; 2014): comunicação e *accountability*; coordenação de políticas públicas; coordenação política; gerenciamento estratégico; e monitoramento do desempenho. A essas categorias, agregamos ainda a variável *assunto pessoal*.

Usamos, portanto, duas classificações distintas, uma interessada em ver as áreas de atuação do governo, outra proposta para a identificação dos núcleos de governo que auxiliam a Presidência.

Como exemplo dos dados registrados, segue a transcrição de um excerto dos *Diários* e de como ele foi tratado documentalmente por nós.

O clima muito positivo em Uberaba indicava que tínhamos retomado a iniciativa, e não poderíamos perdê-la neste momento. A questão econômica tem de ser resolvida dentro deste espírito: o que precisa ser feito daqui para a frente. O Pedro [Malan] voltou a conversar comigo hoje: 1º de maio. Ele acha que temos de acabar com a indexação de salários, difícil, mas acredita que assim começa a haver uma recuperação na balança comercial, ainda que pequena. Voltam as medidas fortes para a contenção do consumo. Essa entrevista foi publicada e a tensão entre os dois permanece. O Pedro continua achando que o Serra planta notícias da imprensa para se fortalecer. Esse assunto terá de ser resolvido de uma maneira muito categórica (Cardoso, 2015, p. 1019).

TEXTO para **DISCUSSÃO**

O quadro 1 demonstra como esse texto foi catalogado em nossa planilha.

QUADRO 1**Categorias analisadas nos *Diários da Presidência***

Categoria	Descrição
Mês/ano	Maio de 1995
Nome	Pedro Malan
Cargo	Ministro da Fazenda
Tipo de interlocutor	Dirigente governamental
Assunto	Política econômica, indexação de salários, tensão com Serra, medidas fortes para a contenção de consumo.
Área da política	Política econômica
Função do NdG	Coordenação de políticas públicas

Elaboração dos autores.

A fim de mostrar o trabalho realizado, segue o quadro 2, uma amostra dos dados coletados. Nele, apresentamos algumas interações de FHC ocorridas em maio de 1995. O quadro tem um caráter ilustrativo e compreende apenas as primeiras dezenove interações de FHC no período, correspondendo a 12,58% das interações registradas naquele mês.

QUADRO 2
Exemplos de interações de FHC (maio 1995)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Política econômica, indexação de salários, tensão com Serra, medidas fortes para a contenção de consumo.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Força Serra a se encontrar com Amazonino Mendes para explicar medidas na Zona Franca de Manaus.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	José Eduardo de Andrade Vieira	Ministro da Agricultura e Abastecimento	Dirigente governamental	"Fusão" do PTB e do PP. "É preciso acabar com a ideia de que o PFL vai fazer um Arenão ou de que o PMDB fica nervoso, mais vale jogar com alguns partidos do que ficar na mão de um grande agrupamento político que depois imobilize os nossos movimentos estratégicos e dificulte os movimentos táticos. 129... Prefiro lidar com essa diversidade, por isso me permite manobrar uns contra os outros ou uns com os outros. Já disse um milhão de vezes, aqui não existem partidos, são interesses fragmentários".	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Odelmo Leão	Deputado federal (MG)	Político			
Maio de 1995	Jorge Bornhausen	Ex-senador (SC) (político sem mandato)	Político	Busca apoio para as reformas que o governo quer fazer no Congresso.	Articulação política	Coordenação política

(continua)

TEXTO para DISCUSSÃO

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Michel Temer	Deputado federal (SP)	Político	Fala do motivo de Odacir Klein não ser coordenador político. Busca apoio do PMDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Jader Barbalho	Senador (PA)	Político			
Maio de 1995	Luiz Henri-Henrique da Silva	Deputado federal (SC)	Político	Busca apoio do PMDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Solução no Banco Central (BC) – Malan anuncia Gustavo Loyola como novo presidente do BC.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Eduardo Jorge Caldas Pereira	Secretário da Secretaria-Geral da Presidência	Dirigente governamental	Solução no Banco Central.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Solução no Banco Central.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Tasso Jereissati	Governador (CE)	Político	Solução no Banco Central. Tasso diz que achava que Pêrsio queria ser ministro da Fazenda.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Edmar Bacha	Presidente do BNDES	Dirigente governamental	Se opõe a Gustavo Loyola na presidência do BC.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Quer Gustavo Loyola na presidência para mostrar força.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Pêrsio Arida	Presidente do Banco Central	Dirigente governamental	Negociações com o Banespa; bancos privados com dificuldades; solução “brilhante” para a questão da dívida agrária.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas

(Continua)

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Murilo Portugal	Secretário do Tesouro Nacional	Dirigente governamental	Pede que Murilo adote a sugestão de dívida agrária proposta por Pêrsio Arida.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Dorothea Werneck	Ministra da Indústria e Comércio	Dirigente governamental	Diz que Serra errou ao não informar Amazonino que haveria um decreto.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Bernardo Cabral	Senador (AM)	Político	Situação da Zona Franca de Manaus.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Amazonino Mendes	Governador (AM)	Político			
Maio de 1995	John Major	Primeiro-ministro da Inglaterra	Autoridade estrangeira	FHC não registra nada sobre esse encontro.	Política externa	Coordenação política

Fonte: Cardoso (2015).

Elaboração dos autores.

Obs.: BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro; PP – Partido Progressistas; PTB – Partido Trabalhista Brasileiro.

TEXTO para DISCUSSÃO

Naquele mês, conseguimos captar 151 interações nos *Diários*.⁷

A coluna *Nome* identifica pessoas com quem o presidente conversa, não pessoas que ele menciona. Dessa forma, por exemplo, ao longo do primeiro mandato, ele fala várias vezes de Lula, muitas de forma crítica, mas só tem quatro interações com ele nesse período.

Como o quadro 2 mostra, a mesma interação pode ter mais de um interlocutor. Por exemplo, naquele mês de maio ele teve uma reunião com José Eduardo de Andrade Vieira, então ministro da Agricultura, e Odelmo Leão, deputado federal por Minas Gerais, para discutir a possibilidade de fusão entre PP e PTB. A interação foi classificada na área de governo denominada *articulação política* e na função de núcleo de governo intitulada *coordenação política*. Esse exemplo demonstra por que o número de interlocutores é maior que o número de assuntos, de registros de área de governo e de registros de função de núcleos de governo. Havia reuniões em que o presidente falava com várias pessoas sobre um único assunto.

Deve-se chamar atenção para a fluidez das categorias de análise. Uma reunião com políticos argentinos para tratar de tarifas de exportação pode ser enquadrada tanto como política externa quanto como política econômica. Outro exemplo da fluidez das categorias, nesse caso relativa ao tipo de interlocutor, foi a classificação dos governadores e prefeitos como políticos, ressaltando que eles também poderiam ser classificados como dirigentes governamentais. Há inúmeras situações desse tipo que requerem acurácia e sensibilidade do pesquisador. Ainda assim, pode-se afirmar que essas situações são minoritárias e que a maior parte das interações é de fácil interpretação.

A categoria mais difícil de registrar foi o assunto, uma vez que demanda uma escolha por parte dos autores. FHC podia ser muito lacônico sobre os assuntos tratados em uma situação e muito prolixo em outras ocasiões, falando de vários assuntos em uma mesma interação. Nesse caso, muitas vezes, optamos por registrar apenas o que nos pareceu ser o principal tema tratado. Um assunto pode ser mencionado uma única vez e alguns assuntos podem ser temas recorrentes, como a criação do Ministério da Defesa, uma ideia ventilada desde o início de governo, mas que só se efetiva no segundo mandato.

Deve-se alertar também para o fato de que todas as interações têm a mesma importância. Uma conversa com Malan sobre a situação econômica pode ocupar a

7. A relação completa das interações do mês de maio está no apêndice A deste TD.

atenção do presidente durante dias, ao passo que, em um encontro com um interlocutor casual, muitas vezes o presidente mal registra o assunto tratado. Mesmo que a primeira interação pareça ser bem mais relevante, qualquer situação registrada nos *Diários* alimenta igualmente o quadro.

Uma palavra deve ser dada sobre outros tipos de registros administrativos. Apesar de termos tido acesso à agenda do presidente no período, após algum tempo de comparação, optamos por não utilizar essa informação. Constatamos que a agenda, que mostrava todos os compromissos oficiais do presidente, estava descasada dos *Diários*. Neles, o presidente registrava os compromissos da agenda, mas muitas vezes não tecia muitos comentários sobre estes. O registro do evento constava nos *Diários*, mas o mais importante, ou seja, aquilo que ocupava a mente do presidente, eram os interlocutores e os assuntos. Além disso, muitas interações de FHC eram feitas por telefone e, por isso, não constam na agenda.

A seguir, a seção 4 trata da trajetória profissional de FHC antes de chegar à presidência e mostra a passagem da vida acadêmica para a esfera política. Essa seção compõe a contextualização prévia do trabalho empírico de leitura. Apesar de julgarmos que se trata de uma parte interessante, o leitor não engajado nesse tema pode saltar diretamente para a seção 5, na qual é feita a sistematização dos *Diários* conforme os parâmetros apresentados na seção 3.

4 TRAJETÓRIA DE FHC ANTES DA PRESIDÊNCIA⁸

Antes de entrar na política, Fernando Henrique Cardoso teve uma sólida carreira acadêmica. Vindo de uma família de militares, nasceu no Rio de Janeiro em 1931 e mudou-se para São Paulo no início da Segunda Guerra Mundial, quando seu pai foi transferido para a cidade. Estudou sociologia na Universidade de São Paulo (USP) nos anos 1950.

Na década de 1960, publicou interessantes estudos sobre a sociedade brasileira, compostos por análises histórico-estruturais (Pompeu *et al.*, 2023; Helayel, 2022; Belinelli e Helayel, 2022), como sua tese de doutoramento intitulada *Capitalismo e escravidão no Brasil meridional* (Cardoso, 1991). FHC opta por esse tipo de análise para fugir das análises mecanicistas da evolução do capitalismo europeu, salientando o que há de singular nas configurações particulares dos países da América Latina (Helayel, 2022). Outra vertente dos trabalhos do sociólogo foram suas análises sobre classes sociais específicas, elaboradas com base em entrevistas (Cardoso, 2020). Juntamente com

8. A maioria das informações desta seção foram extraídas do livro autobiográfico de FHC (Cardoso, 2021).

TEXTO para DISCUSSÃO

Florestan Fernandes, Fernando Henrique Cardoso pode ser considerado o mais importante sociólogo brasileiro do século XX.

Com o golpe de Estado de 1964, autoexilou-se no Chile, onde passou quatro anos. Chegou a morar com Celso Furtado e Francisco Weffort, também exilados. Travou contatos com membros da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e teceu críticas à teoria da dependência. Em 1968, a convite do sociólogo Alain Touraine, decidiu lecionar na Universidade de Nanterre, na França. Observou os acontecimentos de maio de 1968, que começaram exatamente na sua universidade (Daniel Cohn-Bendit, um dos líderes do movimento, foi seu aluno de teoria sociológica).

Retornou ao Brasil no final de 1968 e retomou sua atividade na USP. Aposentado compulsoriamente pelo governo ditatorial naquele mesmo ano, decidiu permanecer no Brasil e lutar pela redemocratização. Em 1973, com ajuda financeira de alguns empresários, criou o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap). O Cebrap reuniu um conjunto de intelectuais de várias áreas: sociólogos, economistas, filósofos e demógrafos. Criou-se um fértil terreno de pesquisa e debate. As discussões do Cebrap muitas vezes aconteciam em seções apelidadas de “mesões”, nos quais os estudiosos expunham seus trabalhos e eram escrutinados pelos demais membros (Moura e Montero, 2009). Na década de 1970, no Cebrap, FHC concentrou seus trabalhos em análises da situação política brasileira e transitou por temas como o autoritarismo em sociedades dependentes e o sistema político brasileiro. Travou intenso contato com políticos do PMDB, partido de oposição ao governo, e colaborou na criação do programa do partido (Cardoso, 2021; Belinelli e Helayel, 2022). FHC começou, assim, uma atuação política mais consistente.

A partir da análise da produção acadêmica de FHC, pode-se dizer que, na década de 1960, ele se concentrou em estudos sociológicos, tentando entender a constituição da sociedade brasileira e a formação de suas classes. Na década de 1970, se concentrou no estudo do sistema político brasileiro (Belinelli e Helayel, 2022). No final dos anos 1970, foi reconhecido internacionalmente como um dos melhores sociólogos brasileiros e ganhou vários prêmios nos Estados Unidos (Rodrigues, 2022).

Em 1978, disputou a eleição do Senado pelo estado de São Paulo, alcançando o segundo lugar, atrás de Franco Montoro, e não foi eleito. Em 1979, apoiou a luta política dos trabalhadores nas greves do ABC. Conheceu Lula e chegou a participar de reuniões para discutir a criação de um futuro partido de trabalhadores.

Em 1981, com o fim do bipartidarismo e a possibilidade de criação de novas legendas, decidiu permanecer no PMDB, partido que herdou boa parte do legado do antigo MDB.

Com a eleição de Franco Montoro ao governo de São Paulo em 1982, conforme as regras da época, FHC assumiu a vaga no Senado, abandonando em definitivo a vida acadêmica. Concorreu à prefeitura de São Paulo em 1985 e perdeu para Jânio Quadros. No ano seguinte, foi reeleito senador.

Em 1988, foi um dos fundadores do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), dissidência do PMDB, juntamente com vários outros políticos egressos deste partido. O novo partido tinha uma proposta modernizante e crítica aos métodos utilizados pelo PMDB. Tudo mudou com o *impeachment* de Fernando Collor. Itamar Franco buscou um arco de alianças para criar um governo de união nacional. Ele formou um ministério com o apoio de vários partidos, inclusive o PSDB, que sempre havia se negado a integrar o governo Collor. Dessa forma, FHC assumiu o Ministério das Relações Exteriores, cargo que havia negado durante o governo Collor, tendo então sua primeira experiência no Poder Executivo antes de chegar à presidência da República.

Em maio de 1993, com a queda de Eliseu Resende, assumiu o Ministério da Fazenda do governo Itamar Franco, tornando-se o quarto ministro dessa pasta num espaço de cinco meses. No ministério, coordenou o Plano Real, que acabou controlando a inflação brasileira, maior problema econômico do Brasil na época. Montou uma equipe econômica que contava com Clóvis Carvalho, Eduardo Jorge Caldas Pereira, Pedro Malan, Edmar Bacha (idealizador do plano), André Lara Resende, Pêrsio Arida e Gustavo Franco. Como consequência do sucesso do plano, foi eleito presidente em 1994 e reeleito em 1998, no primeiro turno em ambas as eleições.

FHC sempre ressaltou o papel que o acaso teve na sua trajetória até a presidência. Ele diz que nunca havia almejado o cargo e que foi um “presidente acidental” (Cardoso, 2006a). Por um lado, é preciso tratar essa afirmação com cautela, pois todo político tem a ambição de alcançar o cargo máximo. Por outro lado, pode-se dizer que todos os presidentes são acidentais em certa medida, porque, para chegar ao poder, são beneficiados por circunstâncias que estão além do seu controle e que são imprevisíveis. José Sarney só foi presidente devido à morte de Tancredo Neves. Fernando Collor almejava ser candidato à vice-presidência, até que seu cunhado Marcos Coimbra lhe mostrou pesquisas dizendo que o eleitorado brasileiro estava ansioso por alguém com as características do político.⁹ Itamar Franco só se tornou presidente devido ao *impeachment* de Collor, e o próprio FHC também deve muito a esse acontecimento. No início dos anos 1990, anteendo a dificuldade de reeleição para o Senado e a pouca chance de disputa em cargos do Executivo, FHC cogitava abandonar a vida política e

9. Essa informação sobre a conversa entre Collor e Coimbra consta em Nunes e Traumann (2023) e em Dimenstein e Souza (1994).

TEXTO para DISCUSSÃO

retornar ao meio acadêmico (Dimenstein e Souza, 1994). Se não fosse o *impeachment*, o sociólogo provavelmente seria um dos postulantes à candidatura à presidência da República pelo PSDB, mas dificilmente seria escolhido pelo partido, que contava com postulantes como Mário Covas, Tasso Jereissati, Ciro Gomes e Franco Montoro. As circunstâncias o levaram à presidência.

5 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES

Esta seção apresenta as interações de FHC de dezembro de 1994 (quando ele começou a registrar os *Diários*) até dezembro de 1998 (o final do primeiro mandato). Entendem-se por interação todos os registros de pessoas com quem o presidente travou contato no período.

Foram contabilizadas 6.266 interações, nas quais foram discutidos 4.070 assuntos. Nestas, FHC cita 1.373 interlocutores distintos, variando de alguns poucos interlocutores com quem ele interagiu centenas de vezes (como se verá na tabela 2), até 865 interlocutores com quem ele interagiu apenas uma vez em todo o período e 156 interlocutores com quem ele interagiu duas vezes. A tabela 1 mostra o número de interlocutores por quantidade de interações.

TABELA 1

Interações do presidente FHC (1995-1998)

Número de interações	Interlocutores	Quantidade de interações	Frequência (%)
1	865	865	13,80
2	156	312	4,98
3	79	237	3,78
4	56	224	3,57
5	29	145	2,31
6	18	108	1,72
7	15	105	1,68
8	16	128	2,04
9	13	117	1,87
10	17	170	2,71
11 a 20	38	536	8,55
21 a 50	37	1.140	18,19
51 a 100	16	1.048	16,73
Mais de 100	6	1.131	18,05
Total	1.361	6.266	100,00

Fonte: Cardoso (2015; 2016).

Elaboração dos autores.

Em 91 interações registradas, não conseguimos identificar precisamente quem era o interlocutor do presidente. Nesses casos, incluímos apenas o primeiro nome, o sobrenome ou uma identificação do grupo ao qual o interlocutor pertencia (por exemplo, pessoal do Serra; líderes empresariais; executiva do PSDB), conforme constava no texto.¹⁰ Buscamos ao máximo identificar esses interlocutores, sem sucesso nesses casos, mas a interação consta no nosso levantamento.

Partindo agora para a análise da proximidade com o presidente da República, a tabela 2 identifica os interlocutores com quem FHC teve mais de 50 interações no período avaliado, que podem ser caracterizados como as pessoas com contatos mais frequentes no primeiro mandato de FHC.

TABELA 2

Interlocutores mais frequentes do presidente da República (1995-1998)

Interlocutores	Número de interações
Clóvis de Barros Carvalho	253
Pedro Malan	234
José Serra	188
Eduardo Jorge Caldas Pereira	172
Sérgio Motta	170
Luís Eduardo Magalhães	114
Alberto Mendes Cardoso	88
Marco Maciel	83
Antônio Carlos Magalhães	82
Tasso Jereissati	81
Luiz Carlos Santos	77
Paulo Renato de Souza	72
Nelson Jobim	65
Jader Barbalho	59
Vilmar Faria	59
Michel Temer	57
Luiz Felipe Palmeira Lampreia	56

(Continua)

10. É muito provável que Luciana, a quem o presidente se refere duas vezes em setembro de 1998, seja a filha do presidente, mas, como não temos absoluta segurança da informação, optamos por incluir apenas o primeiro nome do interlocutor nesse e em outros casos similares.

TEXTO para DISCUSSÃO

(Continuação)

Interlocutores	Número de interações
Antonio Kandir	55
Gustavo Loyola	54
José Sarney	54
Mário Covas	54
Luiz Carlos Mendonça de Barros	52
Total	2.179

Fonte: Cardoso (2015; 2016).

Elaboração dos autores.

Pode-se dizer que nesse pequeno círculo se encontra o núcleo de governo de FHC. Quase 30% de todas as interações do presidente foram feitas com esses 22 atores. A mediana dessas interações é demarcada pelo ministro Paulo Renato, mas o quarto superior dessas separatrizes (de Clóvis de Barros Carvalho a Sérgio Motta) concentra um nível de interação bem mais intenso e recorrente que o dos demais interlocutores. Dessa forma, pode-se supor que esses ministros compunham o que se pode chamar de núcleo mais próximo, central (a “cozinha” do presidente). Essas pessoas tinham prioridade de acesso direto ao presidente, no momento que julgassem necessário ou quando eram acionados pelo próprio FHC, ao passo que os demais interlocutores tinham de lutar pela oportunidade de conversar com o mandatário ou o faziam apenas estrategicamente – de modo parcimonioso.

Os cinco interlocutores mais frequentes de FHC (Clóvis Carvalho, Pedro Malan, José Serra, Eduardo Jorge e Sérgio Motta) eram pessoas com as quais ele já tinha tido contatos próximos anteriores à presidência. Clóvis Carvalho foi secretário executivo do Ministério da Fazenda quando FHC foi o titular da pasta; Pedro Malan integrou a equipe econômica do Plano Real e assumiu o Banco Central no período em que FHC era ministro; José Serra era seu amigo havia décadas e era o político mais próximo de FHC; Eduardo Jorge foi seu assessor no Senado e também integrou a equipe do Plano Real; Sérgio Motta era amigo de FHC desde a década de 1990 e era seu sócio numa fazenda que tinham em Buritis, além de ter sido seu coordenador de campanha para a prefeitura de São Paulo, em 1985, e para a presidência, em 1994.

Cabe lembrar que dois dos principais interlocutores do presidente, Sérgio Motta e Luís Eduardo Magalhães, morreram em abril de 1998, com dois dias de diferença, o que causou um forte impacto no governo. Certamente, eles teriam tido mais algumas dezenas de interações com o presidente não fosse o trágico fim. A morte deles teve profunda repercussão para Fernando Henrique.

Clóvis Carvalho, ministro da Casa Civil, foi o interlocutor mais frequente de FHC no primeiro mandato; Pedro Malan, ministro da Fazenda, ficou em segundo lugar. Tendo em vista que Carvalho não permaneceu no cargo no segundo mandato de Fernando Henrique, o qual não é objeto de análise deste estudo, e que Malan continuou exercendo o ministério, pode-se especular que este foi o interlocutor mais frequente (e talvez mais influente) de FHC ao longo dos seus dois mandatos. Além disso, muitas interações de Carvalho com o presidente tratavam apenas de assuntos de rotina do governo, e estes muitas vezes eram registrados de forma muito genérica.

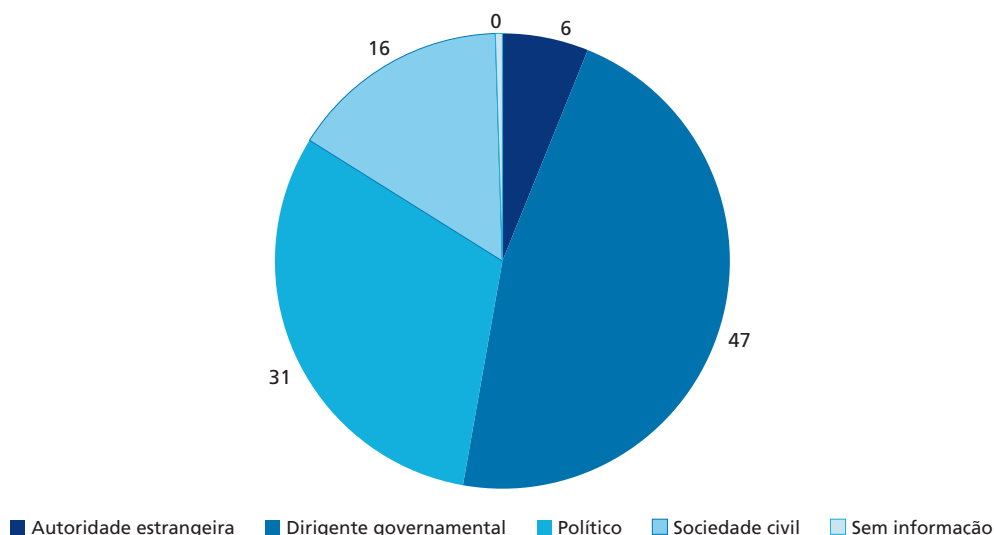
O cargo é importante para garantir uma interlocução regular com o presidente. Tome-se, por exemplo, o caso de Pêrsio Arida, presidente do Banco Central de 11 de janeiro a 13 de junho de 1995. Nesses cinco meses, ele teve 27 interações com FHC. Ao longo do restante do mandato, apesar do desejo expresso do presidente de manter contato com o economista, as interações se reduziram a onze em três anos e meio.

Observa-se que todos os principais interlocutores do presidente são homens brancos. Pode-se afirmar que o poder é masculino. As três mulheres mais bem-posicionadas no *ranking* de interações do presidente são Ana Fonseca, sua assessora de comunicação, sua esposa Ruth Cardoso e a governadora do Maranhão à época, Roseana Sarney, com 49, 36 e 24 interações, respectivamente. Ainda assim, no caso de Ruth Cardoso, a maioria das interações do presidente são para tratar de assuntos domésticos, sem relação com o governo.

Da mesma forma, não há negros entre os interlocutores mais frequentes de FHC. A inclusão de grupos subalternizados não representa qualquer preocupação do período.

Em termos da origem geográfica dos 22 interlocutores mais frequentes, nove deles são provenientes do estado de São Paulo, dois da Bahia, dois do Ceará, dois do Rio Grande do Sul, dois do Rio de Janeiro, um de Goiás, um do Maranhão, um de Minas Gerais, um do Pará e um de Pernambuco. Mesmo levando em conta a proporção da população de São Paulo em relação ao Brasil, pode-se considerar que esse estado está sobrerrepresentado. Se ponderarmos que FHC, apesar de nascido no Rio de Janeiro, passou toda a adolescência e boa parte da vida adulta em São Paulo, podemos aduzir que, além de branco e masculino, o poder é paulista.

Também coletamos dados sobre o setor de atividades a que os interlocutores pertenciam, separando-os em autoridade estrangeira, dirigente governamental, político, sociedade civil e sem informação. O gráfico 1 mostra as interações por tipo de interlocutor.

GRÁFICO 1**Tipos de interlocutores mencionados nos *Diários da Presidência* (1995-1998)**

Fonte: Cardoso (2015; 2016).

Elaboração dos autores.

Os dirigentes governamentais e os políticos são os tipos de interlocutor mais frequentes. Porém, uma vez que o presidente interage centenas de vezes com os mesmos poucos interlocutores (como mostra a tabela 2), é preciso um pouco de cautela na interpretação desses dados. Mesmo assim, estes apontam um relativo fechamento às demandas da sociedade civil.

Na categoria de dirigentes governamentais, que abrange todos os ocupantes de cargos públicos no governo federal, os principais interlocutores de FHC são seus ministros. Das 2.923 interações com essa categoria, 1.704 foram com seus ministros. A tabela 3 mostra todas as interações com os ministros separadas por pasta.

FHC tem 144 interações com a equipe do Banco Central, sendo 104 com o presidente da instituição. Esse é um dado importante se o compararmos com as interações que envolvem outros membros de governo.

Uma ausência notável nas interações de FHC é a da população mais pobre da sociedade brasileira. Os representantes da sociedade civil identificados ou são amigos de FHC, ou fazem parte da elite brasileira, em especial o segmento empresarial. Não há espaço para o homem comum, o que é absolutamente compreensível, visto que o exercício da presidência implica a seletividade rigorosa de seus contatos, pois o tempo é um artigo precioso na presidência e deve ser usado da melhor forma possível para a tomada de decisões.

Quanto aos cargos dos interlocutores, algumas análises podem ser feitas. Focamos o levantamento de alguns cargos com alta quantidade de interações com o presidente. Por isso, selecionamos todas as interações com ministros, governadores, senadores e deputados federais. A tabela a seguir mostra o número de interações do presidente com seus ministros.

TABELA 3

Interações de FHC com seus ministros mencionadas nos *Diários da Presidência* (1995-1998)

Pasta do ministro	Número de interações
Administração e Reforma do Estado	2
Aeronáutica	39
Agricultura e Abastecimento	32
Casa Civil	254
Casa Militar	59
Ciência e Tecnologia	14
Coordenação de Assuntos Políticos	52
Cultura	9
Educação	71
Fazenda	224
Indústria e Comércio	26
Justiça	83
Marinha	3
Previdência Social	17
Saúde	62
Secretaria de Assuntos Estratégicos	23
Secretaria de Políticas Regionais	9
Secretaria-Geral da Presidência	148
Comunicações	198
Estado Extraordinário dos Esportes	1
Minas e Energia	29
Relações Exteriores	56
Segurança Institucional da Presidência da República	28
Estado Maior das Forças Armadas	13
Exército	24
Meio Ambiente	12
Planejamento	164

(Continua)

TEXTO para DISCUSSÃO

(Continuação)

Pasta do ministro	Número de interações
Trabalho	62
Transportes	36
Ministério Extraordinário de Política Fundiária	29
Total	1.779

Fonte: Cardoso (2015; 2016).

Elaboração dos autores.

A tabela 4 mostra o número de interações do presidente com os cargos de governador, deputado federal e senador por Unidade da Federação (UF).

TABELA 4

Interações de FHC com governadores, deputados federais e senadores por UF mencionadas nos *Diários da Presidência* (1995-1998)

UF	Governador	Deputado federal	Senador
AC	4	0	2
AL	6	1	43
AM	16	13	14
AP	1	0	53
BA	8	144	82
CE	79	8	34
DF	12	3	24
ES	2	6	35
GO	3	13	13
MA	21	3	9
MG	27	61	4
MS	3	2	4
MT	7	5	10
PA	8	2	59
PB	8	5	21
PE	9	44	18
PI	3	8	11
PR	19	4	6
RJ	33	34	13
RO	8	1	4
RN	7	3	11
RR	6	0	2

(Continua)

(Continuação)

UF	Governador	Deputado federal	Senador
RS	26	23	11
SC	9	15	39
SE	9	0	0
SP	54	149	55
TO	6	0	1
Total	394	547	578

Fonte: Cardoso (2015; 2016).

Elaboração dos autores.

A partir da tabela 4, constata-se alguns achados interessantes. A bancada federal de São Paulo conta com o maior número de interações, seguida de perto pela bancada da Bahia. Isso se deve à influência do deputado federal baiano Luís Eduardo Magalhães, um importante articulador político do governo que tinha acesso regular ao presidente, além de ser o presidente da Câmara dos Deputados de 1995 a 1997.

O governador com mais interações é o do Ceará, Tasso Jereissati, outro conselheiro fundamental de FHC. No Senado, destaca-se a participação do Pará, com 59 interações; de São Paulo, com 55; e do Amapá, com 53. Isso se deve à influência política de Jader Barbalho, senador do Pará, e José Sarney, que, apesar de ser maranhense, era senador pelo Amapá na época. Todas as interações relativas ao Pará ocorreram com Jader Barbalho; no Amapá, houve uma interação com o senador Jonas Pinheiro e todas as demais foram com José Sarney. Cabe uma ressalva sobre São Paulo. Das 55 interações deste estado, duas ocorreram com Pedro Piva, suplente de José Serra; seis com Eduardo Suplicy; oito com Romeu Tuma; e todas as demais com José Serra. Outra observação: como José Serra foi ministro do Planejamento nos primeiros 18 meses do governo, a contabilização de interações tem de ser dividida entre o período no ministério e o período no Senado. José Serra teve 188 interações com FHC: duas na qualidade de deputado federal (em dezembro de 1994); 103 como ministro do Planejamento; 14 na condição de candidato a prefeito de São Paulo; 39 como senador por São Paulo; e 30 como ministro da Saúde. Isso demonstra a importância de Serra, articulador político por todo o período e dirigente governamental no início e no final do primeiro mandato de FHC.

Vamos nos concentrar agora nos assuntos, nas áreas de política e nas funções de núcleo de governo tratados. Cabe ressaltar que o número total dessas três categorias é menor que o número de interlocutores porque muitas vezes o presidente trata do mesmo assunto com vários agentes distintos. Dessa forma, se, por exemplo, ele tem uma reunião com cinco pessoas para tratar de determinado assunto ligado à articulação política, o resultado será: cinco interações registradas como um único assunto;

TEXTO para DISCUSSÃO

contabiliza-se o dado apenas uma vez na respectiva área de política. Dessa forma, há 6.266 interlocutores no período e foram discutidos 4.070 assuntos. O apêndice A traz um excerto do nosso banco de dados e se refere ao mês de maio de 1995. Ele ilustra todas as categorias coletadas por nós.

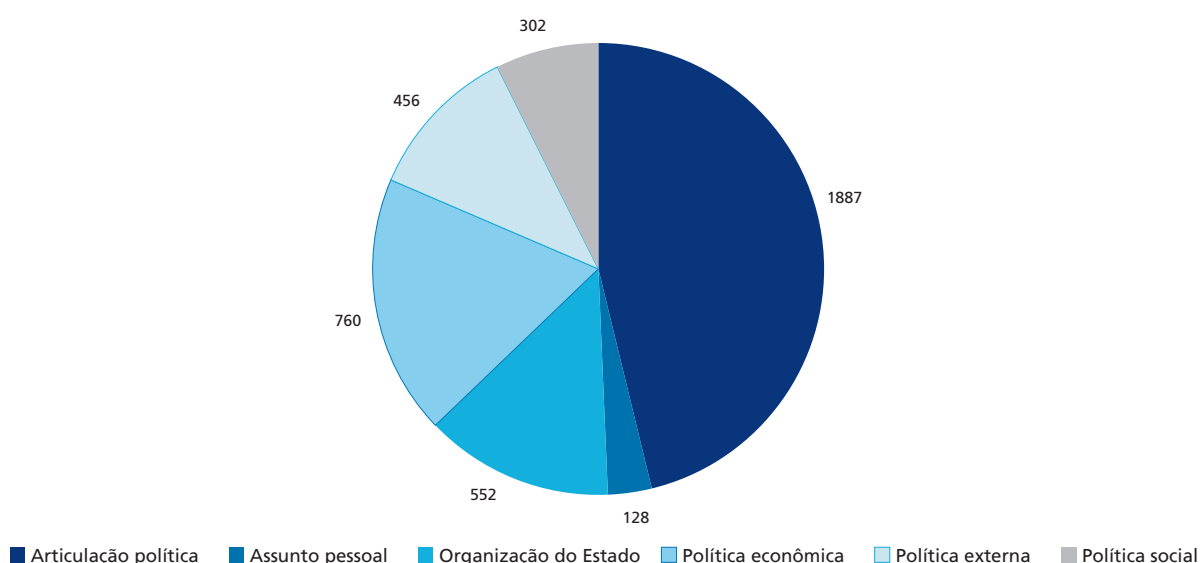
Analisando o quadro A.1, observa-se que foram captadas, em maio de 1995, 153 interações com o presidente da República. Nestas, foram discutidos 101 assuntos. Isso ocorreu porque foram registradas reuniões com a presença de mais de uma pessoa. Por exemplo, ocorreu uma reunião com a presença de cinco políticos e um dirigente governamental para avaliar a entrada de Jaime Lerner e Antônio Britto no PSDB (situação que acabou não acontecendo por divergências partidárias). Dessa forma, tratou-se de um único assunto na área de política *articulação política* e na função do núcleo de governo *coordenação política*. Esse exemplo mostra por que o número de interlocutores é maior que o número de assuntos, áreas de política e funções do núcleo de governo.

Direcionando nossa atenção para as demais categorias coletadas no nosso trabalho, vamos nos concentrar agora nas áreas de política. As duas áreas de política às quais o presidente dá mais atenção são articulação política e política econômica.

O gráfico 2 mostra as áreas de política tratadas pelo presidente da República.

GRÁFICO 2

Áreas de política identificadas nos registros dos *Diários da Presidência* (1995 e 1996)



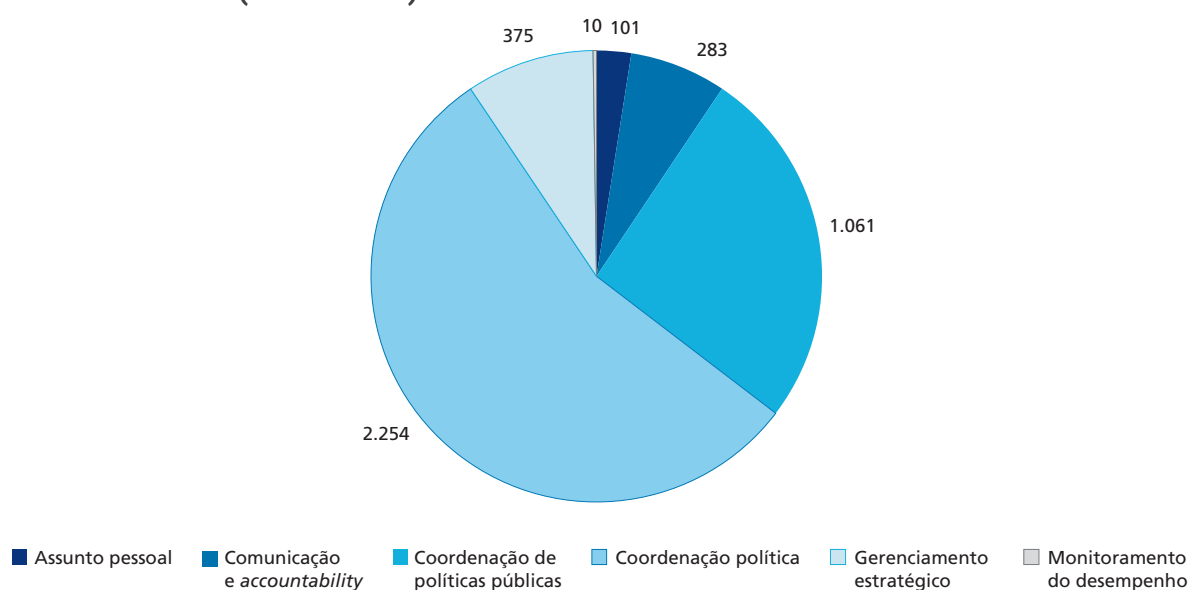
Fontes: Cardoso (2015; 2016); Lassance (2013).

Elaboração dos autores.

Quanto à função do núcleo de governo, chama atenção a pouca incidência de monitoramento de desempenho. As principais interações do presidente se dão para a articulação política em primeiro lugar e para a coordenação de políticas públicas em segundo lugar.

GRÁFICO 3

Funções do núcleo de governo identificadas nos registros dos *Diários da Presidência* (1995-1998)



Fonte: Cardoso (2015; 2016).

Elaboração dos autores.

Também é possível elaborar as planilhas em cada um dos anos do período para analisar como a mudança no contexto pode privilegiar um determinado tipo de interlocutor ou área da política. Isso será feito na próxima seção.

Por meio da análise dos dados, pode-se apreender a importância que o presidente dava a cada assunto. A situação econômica era sempre um tema prioritário. Malan tem passe livre com o presidente. Mas a frequência de contatos diminui em momentos de tranquilidade e explode em momentos de crise (crise bancária em 1995, crise de câmbio em 1997).

6 DESCRIÇÃO DO PERÍODO

Esta seção descreve o período analisado com base no cruzamento das interações de FHC e dos assuntos tratados. Examinando esses assuntos, é possível elaborar uma crônica do cotidiano do presidente e das questões que mais lhe afligiam.

TEXTO para DISCUSSÃO

O *Diário* começou a registrar as interações a partir de dezembro de 1994, um mês antes de FHC assumir o governo. O principal assunto do mês de dezembro é a equipe ministerial. Ao assumir o governo, nos primeiros meses, um assunto importante eram os desentendimentos entre Pêrsio Arida e Gustavo Franco no que diz respeito à política monetária do período. Em maio de 1995, o principal assunto é a greve dos petroleiros, em cuja negociação o governo assume um papel inflexível. Outra questão citada algumas vezes em maio e junho é o fato de um militar que foi torturador no período ditatorial estar ocupando um importante cargo no governo e as possíveis repercussões de sua exoneração. Em julho de 1995, a questão do Sistema de Vigilância da Amazônia (Sivam) aparece nas preocupações do presidente. Foram levantadas suspeitas na contratação da empresa estadunidense Raytheon pelo governo federal relativa a um sistema de vigilância da região amazônica.

Em julho de 1995, começam as menções à crise bancária que resultaria na falência de vários bancos e na criação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer). Nos meses seguintes, há várias menções à situação calamitosa de bancos que estavam em crise (Banco Nacional, Banco Econômico, Banespa, Bamerindus). Isso cria embaraços ao governo porque o filho de FHC era casado com uma herdeira do Banco Nacional; o senador Antônio Carlos Magalhães tinha interesse no Banco Econômico; Mário Covas defendia a continuidade do Banespa; e José Eduardo de Andrade Vieira, então ministro da Agricultura, era proprietário do banco Bamerindus. Em agosto, foram enfrentadas dificuldades no Banco Econômico (no qual Antônio Carlos Magalhães tinha interesse direto). No final de agosto e em setembro, houve a crise do Banespa e dos bancos estaduais. Em outubro, aparecem algumas vezes menções ao Fundo Social de Emergência. Novamente se fala sobre a venda do Banco Nacional em novembro.

Nesse mesmo mês, o problema do Sivam volta à pauta, quando ocorre escuta telefônica de Júlio Cesar Gomes dos Santos, acusado de favorecer uma empresa estadunidense na questão do Sivam, o que culmina em sua exoneração e posterior nomeação para uma embaixada.¹¹ Ainda como consequência da crise, ocorre também a demissão de Xico Graziano.¹² A crise do Sivam é assunto também em janeiro e fevereiro de 1996.

11. "O embaixador Júlio César Gomes dos Santos, ex-chefe do cerimonial do Palácio do Planalto, depôs ontem na supercomissão do Senado, pediu desculpas ao senador Gilberto Miranda (PMDB-AM) e voltou a insistir em que seu telefone no Palácio do Planalto também foi 'grampeado'. A PF admite apenas o 'grampeamento' de sua casa. Júlio César é suspeito de exercer tráfico de influência para apressar a aprovação do projeto Sivam (Sistema de Vigilância da Amazônia) pelo Senado" (Júlio..., 1995).

12. "O caso da escuta telefônica fez ontem sua quarta vítima. O presidente do Inbra (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), Francisco Graziano, pediu demissão ontem. O presidente Fernando Henrique Cardoso aceitou o pedido. Graziano é apontado como o responsável pela quebra do sigilo telefônico do embaixador Júlio César Gomes dos Santos, então chefe de cerimonial do Palácio do Planalto" (Graziano..., 1995).

Em março de 1996, o Bamerindus também é atingido pela crise bancária, o que é sensível, porque o ministro da Agricultura era proprietário do banco. A crise acabaria por tirá-lo do governo em maio de 1996, quando é aprovada a CPI dos bancos.

Em abril de 1996, um assunto importante foi o massacre de Eldorado do Carajás, no qual 19 trabalhadores sem-terra foram assassinados pela polícia militar do Pará. Outro assunto relevante naquele mês foi a crise no Paraguai causada pela deposição de Lino Oviedo, que tramava um golpe de Estado. Também tem destaque a situação de José Serra. Desgastado por causa dos constantes embates com a equipe econômica, Serra acabou por sair do Ministério do Planejamento no final de abril de 1996. Fernando Henrique tem algumas interações em que manifesta preocupação com a situação de Serra e avalia a possibilidade de que este seja candidato a prefeito de São Paulo naquele ano, o que acaba acontecendo, mas Serra é derrotado por Celso Pitta.

Em abril e maio, há algumas interações em que se discute o deslocamento de Luiz Carlos Santos para o Ministério da Coordenação de Assuntos Políticos. Em junho de 1996, começam as primeiras menções ao tema da reeleição à presidência da República, que seria aprovada pela Emenda Constitucional nº 16, de 4 de junho de 1997. No restante do ano, não há um assunto predominante.

Em janeiro de 1997, emerge o tema da reeleição, e dezenas de políticos se encontram com FHC para manifestar o apoio à emenda constitucional que permitiria a continuidade de mandatos consecutivos, aprovada no primeiro turno na Câmara dos Deputados no dia 29 de janeiro (e que acabaria sendo promulgada apenas em junho de 1997).

Em maio de 1997, ocorrem interações sobre a dificuldade de privatização da então Companhia Vale do Rio Doce. A privatização ocorreu no dia 6 de maio.

Em outubro e novembro de 1997, o grande foco do presidente é a crise financeira que começou em Hong Kong e suas implicações para o Brasil. Em consequência dessa crise, as taxas de juros dobraram naquele mês (Juros..., 1997), e, como parte do esforço para a melhoria da situação fiscal, foi anunciado um aumento da alíquota do Imposto de Renda.

Passando para o ano de 1998, em abril, o grande tema é a reforma ministerial causada pela desincompatibilização de vários ministros para concorrer à eleição daquele ano. Nessa reforma, José Serra assume a pasta da Saúde.

Em setembro de 1998, a grande preocupação de FHC era a crise econômica da Rússia, que contagiou todos os países emergentes e ocasionou uma grave evasão das reservas. Apesar de estar em pleno processo eleitoral, FHC pouco fala de sua

TEXTO para DISCUSSÃO

campanha. Ele tinha muita convicção da vitória, que acabou acontecendo ainda no primeiro turno, apesar das medidas econômicas duras tomadas naquele mês, como a elevação da taxa de juros para 49,75%, para tentar conter a evasão de dólares, e a sinalização do aumento de impostos.

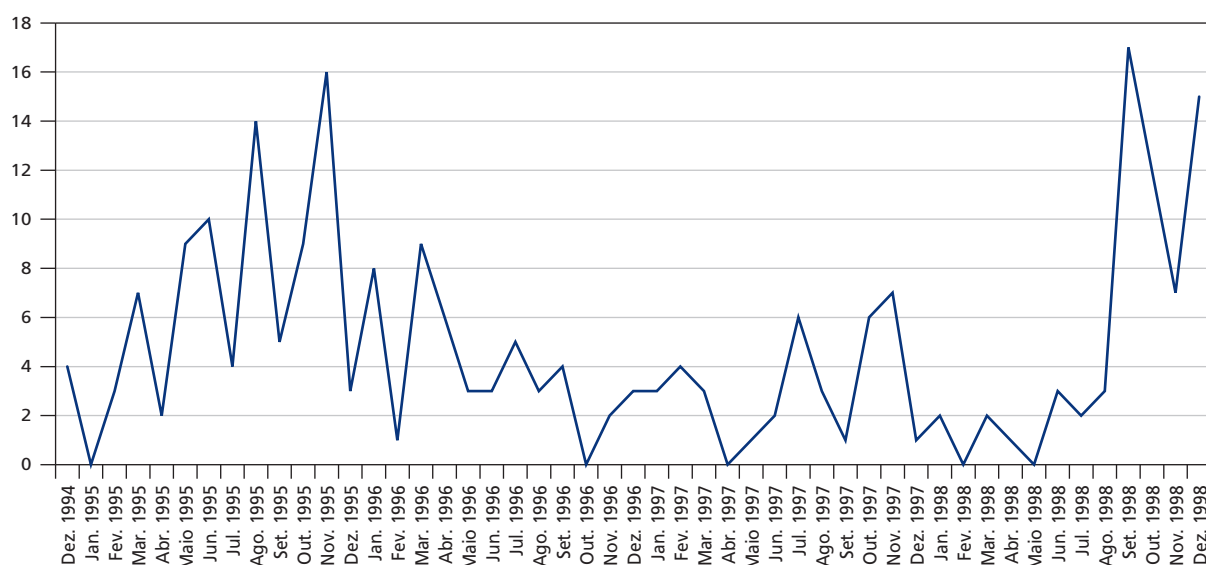
Após a eleição, em novembro de 1998, um assunto proeminente foi o escândalo dos grampos do BNDES, nos quais foram registradas conversas entre FHC e o então ministro das Comunicações, Luis Carlos Mendonça de Barros, que assumiu a pasta após a morte de Sérgio Motta. Na conversa gravada ilegalmente, o ministro revelava preferência pessoal por uma das empresas de telefonia que concorria à privatização. O escândalo resultou na renúncia do ministro.

Em dezembro de 1998, a formação do próximo ministério dominou a atenção do presidente. Ele interage então com postulantes e indicados para os ministérios e negocia com os partidos.

Analisando os assuntos tratados e os períodos considerados, nota-se a importância do monitoramento da política econômica durante os períodos de crise. Salta aos olhos a relevância de Pedro Malan nesses momentos. O gráfico 4 mostra as interações que FHC manteve com Malan.

GRÁFICO 4

Interações de FHC com Pedro Malan (dez. 1994-dez. 1998)



Fonte: Cardoso (2015; 2016).

Elaboração dos autores.

O gráfico 4 mostra que os contatos mais frequentes de FHC e Malan ocorrem nos períodos das crises econômicas do primeiro mandato. Em 1995 houve crises em bancos estaduais e em bancos privados que capturaram a atenção do presidente. Nos meses de calmaria econômica, como no início de 1998, ocorrem poucas interações entre eles. Observa-se que em fevereiro e maio de 1998 FHC não teve interações com Malan. Cabe lembrar que o fato de não haver interações não significa que não houve encontros ou conversas entre os dois nesses meses. Significa apenas que não houve nada digno de menção nos registros. Pouco depois, em setembro, explode a crise financeira da Rússia, que preocupa FHC em pleno período eleitoral e faz aumentar muito o número de interações entre ele e Malan.

7 ACHADOS DA PESQUISA

Idealmente, o presidente eleito busca concretizar seu programa de governo. O candidato promete à sociedade fazer uma série de coisas e, caso eleito, anuncia suas prioridades e tenta implementá-las ao longo do mandato. Eventualmente surgem crises que devem ser rapidamente dirimidas para que ele volte a sua atenção ao que realmente importa. No mundo real, como queremos demonstrar neste texto, isso não acontece assim.

É interessante contrastar o mês de dezembro de 1994 e o resto do período. O FHC eleito realiza composições, convida os futuros ministros, faz planos, elabora estratégias. É um presidente que estabelece as prioridades. A partir dos primeiros meses de governo, no entanto, as urgências tomam conta: pequenas crises políticas, atritos, gerenciamento de pessoas e situações. Em outubro, vêm a crise do México e suas consequências para o sistema bancário. O presidente é dominado pelo gerenciamento contínuo das constantes urgências que se sucedem nas distintas áreas de governo.

Apesar de ressaltar a importância do monitoramento da política, é possível afirmar que FHC concentra muito mais atenção nas urgências que nas prioridades. Ele foca os problemas do dia a dia, o monitoramento da economia, a mediação dos conflitos políticos do PSDB e a negociação do apoio de outros partidos.

Os dados corroboram a afirmação de Abranches (2018) de que, no presidencialismo de coalizão, o presidente tem de exercer os duplos papéis de chefe do Poder Executivo e de líder partidário. FHC no mesmo dia pode ter uma reunião para discutir o câmbio e pouco depois um encontro com líderes da base de governo. As funções são sempre intercambiáveis, e classificá-las rigidamente pode ser enganoso. Ainda assim, são duas dimensões relevantes de que nossas análises podem dar conta. Ao longo

TEXTO para DISCUSSÃO

do primeiro mandato, FHC teve forte apoio parlamentar, resultado da importância que dava à articulação política.¹³

Outro ponto a discutir é que o presidente pouco decide. No início do estudo, partíamos do pressuposto de que o presidente está o tempo todo envolvido com as grandes estratégias do país. Isso deve ser tomado com cautela. As interações do presidente no processo governamental ocorrem muito mais para ele se informar do que para tomar decisões. Quando as notícias chegam a ele, as decisões já estão tomadas. O chefe do Executivo deve ser informado do que está acontecendo, mas dificilmente as interações servem para consultá-lo. Já as interações com os políticos têm outro significado. Nelas, o presidente pode dar sua opinião, que muitas vezes é decisiva para que se tome determinado curso de ação e não outro.

FHC atua como um árbitro que medeia conflitos entre os seus subordinados. Nos primeiros meses de governo, um conflito evidente ocorre entre Pêrsio Arida, presidente do Banco Central, e Gustavo Franco, o qual conta com o apoio de Pedro Malan. O conflito acabou por ocasionar a exoneração de Arida em maio de 1995.

Na política externa, pode ser citado também o papel de árbitro que o Brasil exerce no conflito de fronteiras entre Brasil e Peru, assunto citado no início do governo, mas que só foi resolvido no último ano de mandato.

O constante conflito entre Serra e Malan é exemplar. Por trás dessa disputa, duas concepções sobre a atuação do Estado estão em confronto. Serra defende uma posição desenvolvimentista, ao passo que Malan está claramente alinhado a uma postura neo-liberal (Sallum Júnior, 1999).¹⁴ No primeiro ano de mandato, com Serra como ministro do Planejamento e Malan na Fazenda, o confronto se dá porque o primeiro defende um Estado mais atuante, em uma posição mais desenvolvimentista, enquanto o segundo é mais conservador. No último ano, com Serra no Ministério da Saúde, o conflito ocorre

13. "O Executivo domina o processo legislativo porque tem poder de agenda e esta agenda é processada e votada por um Poder Legislativo organizado de forma altamente centralizada em torno de regras que distribuem direitos parlamentares de acordo com princípios partidários. No interior deste quadro institucional, o presidente conta com meios para induzir os parlamentares à cooperação" (Limongi e Figueiredo, 1998, p. 85).

14. "O exame destas disputas político-ideológicas no interior do novo bloco político hegemônico e das ações do governo torna perceptível a existência de uma polarização básica entre duas versões distintas de liberalismo – uma mais doutrinária e fundamentalista, o neoliberalismo, e outra que absorve parte da tradição anterior, o liberal-desenvolvimentismo. A primeira versão foi sem dúvida a predominante, orientando de modo consistente o núcleo duro da política econômica governamental. A segunda versão de liberalismo não teve a consistência da primeira, não se materializou em texto programático e nem chegou a orientar sistematicamente a ação governamental" (Sallum Júnior, 1999, p. 32).

porque este quer mais recursos para a sua pasta e Malan exerce um controle fiscal mais estreito.¹⁵ Ele consegue separar os diferentes núcleos de governo. A articulação política é feita com interlocutores difusos, políticos de todos os partidos. A política econômica é feita com um grupo específico de economistas, dos quais desponta o seu ministro da Fazenda Pedro Malan.

Outra constatação é a injustiça de uma famosa frase atribuída a ele: “esqueçam o que eu escrevi”. Em várias oportunidades, FHC negou a autoria dessa frase (Lafer, 2009). Na verdade, seu governo aposta na possibilidade de desenvolvimento do país nos limites dados pelo arranjo capitalista internacional, exatamente como ele advoga no livro *Dependência e desenvolvimento na América Latina* (Cardoso e Faletto, 2010). FHC, em seu governo, conhecendo os limites dados pela ordem capitalista internacional, tenta empreender uma via de desenvolvimento associado (Carvalho, 2022).

O relacionamento do presidente com a equipe econômica, uma área cujos técnicos ele tenta proteger das pressões políticas de outras áreas, é uma demonstração cabal da existência de anéis burocráticos que FHC vislumbrou na década de 1970 no Brasil (Cardoso, 1975). Pensamos que as áreas de saúde e educação também são fortemente protegidas.

Três poderosos núcleos de governo se destacam. O primeiro é o que poderia se chamar de núcleo gerencial, nos quais sobressaem Clóvis Carvalho e Eduardo Jorge Caldas Pereira. Nesse núcleo, são discutidos o dia a dia do governo, as decisões administrativas e os problemas trazidos pelos ministérios.

O segundo é o núcleo econômico formado por Malan, Gustavo Franco, Pêrsio Arida, Edmar Bacha, André Lara Resende, Luiz Carlos Mendonça de Barros e, marginalmente, por Clóvis Carvalho e José Serra. Mas o personagem principal desse núcleo sem dúvida é Pedro Malan. Serra tem visões contrárias a Malan e no primeiro ano de governo é muito ouvido, mas perde a influência ao longo do tempo.

O outro poderoso núcleo é o político. Aí há vários atores que se destacam, como Luís Eduardo Magalhães, José Serra, Mário Covas, José Sarney, Luiz Carlos Santos e Antônio Carlos Magalhães. Nesse núcleo, não há uma figura central, há vários negociadores tentando conseguir benefícios para si ou para o próprio grupo político. FHC explicitamente separa os dois núcleos políticos e não deixa que se misturem. José Serra integra ambos.

15. A seguinte passagem dos *Diários* é muito ilustrativa: “o Serra é uma pessoa que tem demonstrado na prática ser alguém excepcional, porém não consegue corrigir certos problemas de relacionamento. Mesmo alguém cordato como Malan, mas também teimoso, obstinado e desconfiado, se sente inseguro com as manobras do Serra. Tudo desnecessário. Eles não veem que é necessário haver convergência nas políticas. Cabe a mim arbitrar” (Cardoso, 2016, p. 1027).

TEXTO para DISCUSSÃO

O presidente precisa se equilibrar entre os núcleos e tem consciência dos conflitos que existem entre eles. A passagem a seguir, ocorrida em maio de 1996, é ilustrativa.

O que me chamava atenção na reunião de ontem era que no próprio governo, como eu já disse várias vezes, não se está gerando um clima de confiança recíproca, as pessoas estão com alguma dificuldade de falar umas com as outras, sobretudo no núcleo de governo. Por exemplo, o Serra e o Sérgio [Motta] ficaram sem falar praticamente 15 dias e agora falam um pouco, mas um não confia no outro. O Clóvis também não abre o jogo, também não confia provavelmente em nenhum dos dois (Cardoso, 2015, p. 923).

Os núcleos são flexíveis e intercambiáveis, como mostram as saídas de José Serra, André Lara Resende e Gustavo Franco do núcleo econômico no primeiro ano de governo e de Gustavo Franco nos estertores do primeiro mandato. No caso de Serra, a influência no núcleo econômico é quase nula após o primeiro ano, mas é sempre considerável junto ao núcleo político.

O principal fator para que um integrante do governo comande o núcleo gerencial é a confiança do presidente em sua capacidade técnica, como mostra a influência de que Pedro Malan goza junto ao presidente. Não encontramos evidências de que a representatividade federativa e de grupos sociais exerça influências nos diferentes núcleos de governo.

O núcleo político é o mais flexível e aberto de todos. Nesse caso, contam tanto a influência político-partidária (como no caso de Michel Temer) quanto a confiança que o presidente deposita no seu interlocutor (como no caso de Serra), além da mescla desses dois fatores (como no caso de Luís Eduardo Magalhães).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abrange apenas o primeiro mandato de FHC. Estudos posteriores que analisem todo o governo devem ser feitos a fim de complementar esta análise. Dessa maneira, pode-se buscar diferenças e semelhanças nas formas de condução dos mandatos em seu primeiro e segundo termo.

O fato de termos ignorado os registros de encontros da agenda do presidente não significa que não lhes demos importância. Conseguir que o presidente da República participe de um evento é um sinal da importância de determinada política do governo. Todos os ministérios convidam o presidente para participar de reuniões, encontros, seminários, inaugurações, eventos. Todos os ministros querem ter audiências com o presidente. Alguns deles podem conversar com o presidente no momento que quiserem.

Outros precisam esperar meses para ter um contato com ele. Mas a participação do chefe do Executivo em algum evento fortalece, ainda que por poucos momentos, o ministro responsável por aquela área.

Em geral, os dados corroboram o que a literatura afirma sobre a necessidade do presidente de equilibrar múltiplas demandas simultâneas, muitas vezes delegando parte significativa das decisões operacionais a seu núcleo de governo. Essa dinâmica é observada em várias interações de FHC, que frequentemente mediou conflitos entre seus principais ministros, o que demonstra o papel crítico do presidente como árbitro em situações de tensão interna, como aponta Skowronek (2009). As decisões unilaterais, ainda que limitadas em frequência, também surgem como um aspecto relevante, o que também corrobora a tese de Moe e Howell (1999).

O núcleo econômico foi o âmbito em que FHC mais atuou como árbitro de disputas internas. O peso das urgências do dia a dia, como crises econômicas e políticas, ofuscou a implementação de uma agenda de governo mais robusta. Por fim, a escolha de interlocutores foi baseada na confiança pessoal e na capacidade técnica dos ministros, com destaque para a atuação de Pedro Malan em momentos críticos. As interações nos *Diários* revelam que a articulação política e a política econômica foram os focos principais de FHC, o que demonstra a centralidade dessas áreas para a manutenção da governabilidade e a execução do mandato.

Acreditamos que este TD contribui para a compreensão das dificuldades inerentes à administração de conflitos entre distintos núcleos de governo a partir do olhar privilegiado do principal mandatário. A constatação de que as urgências tiveram precedência sobre as prioridades deve ser testada com base na análise completa de todo o mandato, o que será possível com a realização de estudos posteriores que utilizem a mesma metodologia e que se baseiem nos volumes dos *Diários da Presidência* não analisados aqui.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S. Presidencialismo de coalizão: o dilema institucional brasileiro. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, p. 5-34, 1988.

ABRANCHES, S. **Presidencialismo de coalizão**: raízes e evolução do modelo político brasileiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

ADORNO, S. Insegurança *versus* direitos humanos: entre a lei e a ordem. **Tempo Social**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 129-153, out. 1999.

TEXTO para DISCUSSÃO

ALESSANDRO, M.; LAFUENTE, M.; SANTISO, C. **The role of the center of government: a literature review.** Washington: IDB, 2013. (Technical Note, n. 581).

ALESSANDRO, M.; LAFUENTE, M.; SANTISO, C. **Governing to deliver: reinventing the center of government in Latin America and the Caribbean.** Washington: IDB, 2014. (Monograph, n. 224).

CARVALHO, R. B. de. Rasguem o que escrevi! Uma análise comparada do intelectual e do presidente Fernando Henrique Cardoso. **Sociedade e Estado**, v. 37, n. 2, p. 621-650, 2022.

BELINELLI, L.; HELAYEL, K. Teoria, história e política em Fernando Henrique Cardoso (1969-78). **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 253-271, maio/ago. 2022.

CARDOSO, F. H. **Autoritarismo e democratização.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

CARDOSO, F. H. **Capitalismo e escravidão no Brasil meridional: o negro na sociedade escravocrata do Rio Grande do Sul.** 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

CARDOSO, F. H. **A arte da política: a história que vivi.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006a.

CARDOSO, F. H. **Cartas a um jovem político: para construir um país melhor.** Rio de Janeiro: Alegro, 2006b.

CARDOSO, F. H. **Diários da Presidência (1995-1996).** São Paulo: Companhia das Letras, 2015. v. 1.

CARDOSO, F. H. **Diários da Presidência (1997-1998).** São Paulo: Companhia das Letras, 2016. v. 2.

CARDOSO, F. H. **Diários da Presidência (1999-2000).** São Paulo: Companhia das Letras, 2017. v. 3.

CARDOSO, F. H. **Diários da Presidência (2001-2002).** São Paulo: Companhia das Letras, 2019. v. 4.

CARDOSO, F. H. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil.** 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

CARDOSO, F. H. **Um intelectual na política: memórias.** 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. **Dependência e desenvolvimento na América Latina: ensaio de interpretação sociológica.** 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

CARDOSO, F. H.; SOARES, M. **O mundo em português: um diálogo.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

COHEN, D. B.; HULT, K. M. Patterns and possibilities: perspectives on the Office of White House Chief of Staff. *In*: APSA 2012 ANNUAL MEETING PAPER, 1º set. 2012, New Orleans, Louisiana. **Papers...** Nova Orleans, 2012. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2107318.

COHN, A. As políticas sociais no governo FHC. **Tempo Social**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 183-197, 1999.

D'ARAUJO, M. C.; CASTRO, C. (Org.). **Ernesto Geisel**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DIMENSTEIN, G.; SOUZA, J. de. **A história real**: trama de uma sucessão. São Paulo: Ática: Folha de S.Paulo, 1994.

GRAZIANO é quarta vítima do “grampo”. **Folha de S.Paulo**. São Paulo, 28 nov. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/11/28/brasil/8.html>.

HELAYEL, K. A. Entre afinidades e diferenças: Fernando Henrique Cardoso e a sociologia histórica. **Sociologia e antropologia**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, e200084, 2022.

JÚLIO César depõe e acusa outro “grampo” no Planalto. **Folha de S.Paulo**. São Paulo, 30 nov. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/11/30/brasil/4.html>. Acesso em: 29 nov. 2024.

JUROS levam um choque: taxas dobram. **Folha de S.Paulo**. São Paulo, 31 out. 1997. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1997/10/31/dinheiro/8.html>. Acesso em: 29 nov. 2024.

KANNEMANN, D. **Thinking, fast and slow**. Penguin Books: Nova York, 2012.

KING, G. The methodology of presidential research. *In*: EDWARDS III, G.; KESSEL, J. H.; ROCKMAN, B. A. (Ed.). **Researching the presidency**: vital questions, new approaches. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1993. p. 387-412.

LAFER, C. FHC: o intelectual como político. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n. 83, p. 39-63, 2009.

LASSANCE, A. **Pelas mãos dos presidentes**: construção do Estado e desenvolvimento em uma perspectiva comparada das presidências de Campos Salles e Getúlio Vargas. 2013. Tese (Doutorado) – Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

LASSANCE, A. **Governança presidencial, políticas públicas e desenvolvimento**. Brasília: Ipea, maio 2015. (Texto para Discussão, n. 2090).

LIMONGI, F.; FIGUEIREDO, A. Bases institucionais do presidencialismo de coalizão. **Lua Nova**, São Paulo, n. 44, p. 81-106, 1998.

TEXTO para DISCUSSÃO

LOPES, A.; MOTA, C. G. **História do Brasil**: uma interpretação. São Paulo: Senac, 2008.

LOWI, T. J. **The personal president**: power invested, promise unfulfilled. Nova York: Cornell University Press, 1985.

MARTINS, J. S. Reforma agrária: o impossível diálogo sobre uma história possível. **Tempo Social**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 97-128, 1999.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente**: governantes e governados. São Paulo: Fundap, 1996.

MATUS, C. **O líder sem estado-maior**. São Paulo: Fundap, 2000.

MCCUBINS, M. D.; SCHWARTZ, T. Congressional oversight overlooked: police patrols versus fire alarms. **American Journal of Political Science**, v. 28, n. 1, p. 165-179, fev. 1984.

MOE, T. M. The revolution in presidential studies. **Presidential Studies Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 701-724, dez. 2009.

MOE, T. M.; HOWELL, W. G. The presidential power of unilateral action. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 15, n. 1, p. 132-179, 1999.

MOURA, F.; MONTERO, P. **Retrato de grupo**: 40 anos de Cebrap. 1. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

NEUSTADT, R. E. **Presidential power**. Nova York: John Wiley & Sons, 1991.

NUNES, F.; TRAUMANN, T. **Biografia do abismo**: como a polarização divide famílias, desafia empresas e compromete o futuro do Brasil. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2023.

PETERS, B. G. **The search for coordination and coherence in public policy**: return to the center. Pittsburgh: University of Pittsburgh, Department of Political Science, 2005. Disponível em: https://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2004/download/peters_f.pdf. Acesso em: 11 mar. 2025.

POMPEU, J. C.; LASSANCE, A. A presidência pelo olhar do presidente: uma análise do núcleo de governo a partir dos diários de Fernando Henrique Cardoso. In: CAVALCANTE, P. L. C.; GOMIDE, A. A. (Org.). **O presidente e seu núcleo de governo**: a coordenação do Poder Executivo. 1. ed. Brasília: Ipea, 2020, p. 113-138.

POMPEU, J. C. P. et al. Percursos Metodológicos dos Estudos sobre Estratificação Social no Brasil. In: POMPEU, J. C. P. et al. (Org.). **Dinâmica econômica, mudanças sociais e novas pautas de políticas públicas**. 1. Ed. Brasília.: Ipea, 2023. p. 15-38. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/12568>

QUIRK, P. J. Competência presidencial. In: NELSON, M. (Org.). **A Presidência e o sistema político**: política norte-americana hoje. 1. ed. São Paulo: Alfa Omega, 1985.

RAMESH, M. Desafios à governança do Executivo. *In*: CAVALCANTE, P. L. C.; GOMIDE, A. A. (Org.). **O presidente e seu núcleo de governo**: a coordenação do Poder Executivo. 1. ed. Brasília: Ipea, 2019, p. 9-11. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190308_o_presidente_e_seu_nucleo_de_governo.pdf.

RODRIGUES, L. S. Fernando Henrique Cardoso nos Estados Unidos da América: a obra de um *scholar*, um *scholar* como obra. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 273-293, maio/ago. 2022.

SALLUM JÚNIOR, B. O Brasil sob Cardoso: neoliberalismo e desenvolvimentismo. **Tempo Social**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 23-47, 1999.

SKOWRONEK, S. Mission accomplished. **Presidential Studies Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 795-804, dez. 2009.

TOLEDO, R. P.; CARDOSO, F. H. **O presidente segundo o sociólogo**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

TRUMAN, D. B. **The governmental process**: political interests and public opinion. Nova York: Knopf, 1951.

WEINGAST, B. R.; MORAN, M. J. Bureaucratic discretion or congressional control? Regulatory policymaking by the Federal Trade Commission. **Journal of Political Economy**, v. 91, n. 5, p. 765-800, 1983.

APÊNDICE A

QUADRO A.1
Interações de FHC (maio 1995)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Política Econômica, indexação de salários, tensão com Serra, medidas fortes para a contenção de consumo.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Forçou Serra a se encontrar com Amazonino Mendes para explicar medidas na Zona Franca de Manaus.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	José Eduardo de Andrade Vieira	Ministro da Agricultura e Abastecimento	Dirigente governamental	"Fusão" do PTB e do PP. "É preciso acabar com a ideia de que o PFL vai fazer um Arenão ou de que o PMDB fica nervoso, mais vale jogar com alguns partidos do que ficar na mão de um grande agrupamento político que depois imobilize os nossos movimentos estratégicos e dificulte os movimentos táticos. 129 .. Prefiro lidar com essa diversidade, porque isso me permite manobrar uns contra os outros ou uns com os outros. Já disse um milhão de vezes, aqui não existem partidos, são interesses fragmentários".	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Odélmo Leão	Deputado federal (MG)	Político			
Maio de 1995	Jorge Bornhausen	Ex-senador (SC) político sem mandato	Político	Busca apoio para as reformas que o governo quer fazer no Congresso.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Michel Temer	Deputado federal (SP)	Político	Fala do motivo de Odacir Klein não ser coordenador político. Busca apoio do PMDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Jader Barbalho	Senador (PA)	Político			
Maio de 1995	Luiz Henrique da Silveira	Deputado federal (SC)	Político	Busca apoio do PMDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Solução no BC – Malan anuncia Gustavo Loyola como novo presidente do BC.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Eduardo Jorge Caldas Pereira	Secretário da Secretaria-geral da Presidência	Dirigente governamental	Solução no Banco Central.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Solução no Banco Central.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Tasso Jereissati	Governador (CE)	Político	Solução no Banco Central. Tasso diz que achava que Pêrsio queria ser ministro da Fazenda.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Edmar Bacha	Presidente do BNDES	Dirigente governamental	Se opõe a Gustavo Loyola na presidência do BC.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Quer Gustavo Loyola na presidência para mostrar força.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Pêrsio Arida	Presidente do Banco Central	Dirigente governamental	Negociações com o Banespa; bancos privados com dificuldades; solução "brilhante" para a questão da dívida agrária.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas

(Continua)

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Murilo Portugal	Secretário do Tesouro Nacional	Dirigente governamental	Pede que Murilo adote a sugestão de dívida agrária proposta por Pêrsio Arida.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Dorothea Werneck	Ministra da Indústria e Comércio	Dirigente governamental	Diz que Serra errou ao não informar Amazonino que haveria um decreto.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Bernardo Cabral	Senador (AM)	Político	Situação da Zona Franca de Manaus.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Amazonino Mendes	Governador (AM)	Político			
Maio de 1995	John Major	Primeiro-ministro da Inglaterra	Autoridade estrangeira	FHC não registra nada sobre esse encontro.	Política externa	Coordenação política
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Resistência da equipe ao nome de Loyola. "Primeiro, o jogo de personalidades, vaidades e estrelas".	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Autoriza Malan a ir para o exterior, apesar da incerteza da equipe econômica.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Pêrsio Arida	Presidente do Banco Central	Dirigente governamental	Avalia a possibilidade de ficar, por causa da resistência da equipe a Loyola.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Marco Maciel	Vice-presidente do Brasil	Dirigente governamental	Greves dos petroleiros.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Greves dos petroleiros.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Eduardo Jorge Caldas Pereira	Secretário da Secretaria-Geral da Presidência	Dirigente governamental	Greves dos petroleiros.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Mauro José Miranda Gandra	Ministro da Aeronáutica	Dirigente governamental	Questão dos desaparecidos.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Eduardo Jorge Caldas Pereira	Secretário da Secretaria-Geral da Presidência	Dirigente governamental	Situação da área econômica, desânimo da equipe.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Clóvis de Barros Carvalho	Ministro da Casa Civil	Dirigente governamental			
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Oposição do PRR à Lei das Telecomunicações.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Sérgio Motta	Ministro das Comunicações	Dirigente governamental	Oposição do PRR à Lei das Telecomunicações.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Jaime Lerner	Governador (PR)	Político	Venda da Esca.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Mauro José Miranda Gandra	Ministro da Aeronáutica	Dirigente governamental	Venda da Esca.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Ronaldo Mota Sardenberg	Secretaria de Assuntos Estratégicos	Dirigente governamental	Venda da Esca.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas

(Continua)

TEXTO para DISCUSSÃO

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Fernão Mesquita	Proprietário do jornal <i>O Estado de São Paulo</i>	Sociedade civil	Questão dos <i>broadcasts</i> .	Política econômica	Comunicação e <i>accountability</i>
Maio de 1995	Rodrigo Mesquita	Diretor do jornal <i>O Estado de São Paulo</i>	Sociedade civil			
Maio de 1995	Odacir Klein	Ministro dos Transportes	Dirigente governamental	Odacir ameaça sair em função de comentários de Antônio Carlos Magalhães (ACM).	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Marco Maciel	Vice-presidente do Brasil	Dirigente governamental	Votação sobre o gás canalizado.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Inocêncio de Oliveira	Deputado federal (PE)	Político	Votação sobre o gás canalizado.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Octávio Frias de Oliveira	Proprietário da <i>Folha de S. Paulo</i>	Sociedade civil	Os Frias falam do entusiasmo que têm por FHC.	Articulação política	Comunicação e <i>accountability</i>
Maio de 1995	Octávio Frias Filho	Jornalista	Sociedade civil			
Maio de 1995	Luiz Frias	Jornalista	Sociedade civil	Questão do Pêrsio. FHC acha que Pêrsio quer ficar.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Malan diz que Pêrsio quer sair.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Edmar Bacha	Presidente do BNDES	Dirigente governamental	Notícias alvissareiras sobre a reunião da equipe econômica.	Política econômica	Monitoramento do desempenho
Maio de 1995	Clóvis de Barros Carvalho	Ministro da Casa Civil	Dirigente governamental	Relata a reunião da equipe econômica no Rio.	Política econômica	Monitoramento do desempenho
Maio de 1995	Ruth Hargreaves	Esposa de Henrique Hargreaves	Sociedade civil	Irritação de Itamar Franco com comentários de Clóvis Carvalho.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Itamar Franco	Ex-presidente do Brasil	Político	Irritação de Itamar Franco com comentários de Clóvis Carvalho.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Raimundo Brito	Ministro das Minas e Energia	Dirigente governamental	Britto dá informes diários sobre a greve dos petroleiros.	Política econômica	Monitoramento do desempenho
Maio de 1995	Alberto Mendes Cardoso	Ministro da Casa Militar	Dirigente governamental	Questão dos desaparecidos.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Zenildo Gonzaga Zoroastro de Lucena	Ministro do Exército (geral)	Dirigente governamental	Questão dos desaparecidos (também fala sobre a questão da Esca).	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Ana Tavares	Subsecretária de imprensa da PR	Dirigente governamental	Imprensa vai fazer alarido do artigo de Marcelo Rubens Paiva sobre desaparecidos.	Organização do Estado	Comunicação e <i>accountability</i>

(Continua)

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	José Gregori	Chefe de gabinete do Ministério da Justiça	Dirigente governamental	Desaparecidos.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Pedro Paulo	Sem referência	Sociedade civil			
Maio de 1995	Vilmar Faria	Assessor especial da Presidência	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Alejandra Herrera	Sem referência	Sociedade civil			
Maio de 1995	Mauro José Miranda Gandra	Ministro da Aeronáutica	Dirigente governamental	Esca-Sivam – Empresa do Paraná (sugestão do Lerner) está com problemas fiscais; pressão dos americanos.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Ronaldo Mota Sardenberg	Ministro da Secretaria de Assuntos Estratégicos	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Marcos Antonio de Oliveira	Brigadeiro	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Jader Barbalho	Senador (PA)	Político			
Maio de 1995	Mauro José Miranda Gandra	Ministro da Aeronáutica	Dirigente governamental	Projeto de lançamento de satélite.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Pedro Simon	Senador (RS)	Político	Crise entre Itamar e ACM em que o baiano critica o mineiro.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Luiz Carlos Santos	Deputado federal (SP)	Político	FHC solicita que LCS peça para Zé Aparecido acalmar Itamar.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Itamar Franco	Ex-presidente do Brasil	Político	Itamar liga para agradecer por um elogio que FHC lhe fez num discurso.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Alvaro Dias	Político sem mandato	Político	Querem vir para o PSDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Osmar Dias	Senador (PR)	Político			
Maio de 1995	José Richa	Empresário	Sociedade civil	Vinda dos irmãos Dias para o PSDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Bernardo Cabral	Senador (AM)	Político	Crise no PP em função da possível saída dos irmãos Dias.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Jader Barbalho	Senador (PA)	Político	Irritado porque Malan indicou uma técnica para o comando do Basa.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Humberto Lucena	Senador (PB)	Político	Ida de políticos para a PB, junto com FHC (cerimonial se esqueceu de convidar).	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Ronaldo Cunha Lima	Senador (PB)	Político	Ida de políticos para a PB, junto com FHC (cerimonial se esqueceu de convidar)	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Ivandro Cunha Lima	Deputado federal (PB)	Político	Ida de políticos para a PB, junto com FHC (cerimonial se esqueceu de convidar)	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Miguel Arraes	Governador (PE)	Político	Faz pedidos a FHC. Nada a registrar.	Articulação política	Coordenação política

(Continua)

TEXTO para DISCUSSÃO

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Ruth Cardoso	Primeira-dama do Brasil	Dirigente governamental	Ela diz que não viu as manifestações.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Alberto Mendes Cardoso	Ministro da Casa Militar	Dirigente governamental	FHC não quer mais manifestações violentas quando se apresentar em público.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Francisco Weffort	Ministro da Cultura	Dirigente governamental	Regulamentação da Lei Rouanet.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	José Sarney	Senador (AP)	Político	Lula propõe conversar sobre os petroleiros.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Eduardo Suplicy	Senador (SP)	Político			
Maio de 1995	Jaques Wagner	Deputado federal BA	Político			
Maio de 1995	Roberto Freire	Senador (PE)	Político	Greve dos petroleiros.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Inocêncio de Oliveira	Deputado federal (PE)	Político			
Maio de 1995	José Carlos Aleluia	Deputado federal (BA)	Político			
Maio de 1995	Junia Marise	Senadora (MG)	Político			
Maio de 1995	David Zykbarsztajn	Secretário de Energia de São Paulo	Dirigente governamental	Vicentinho o procurou para falar da greve dos petroleiros.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Raimundo Brito	Ministro das Minas e Energia	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Joel Rennó	Presidente da Petrobras	Dirigente governamental	Greve dos petroleiros – utilização das Forças Armadas próximas as refinarias.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Alberto Mendes Cardoso	Ministro da Casa Militar	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Pérsio Arida	Presidente do Banco Central	Dirigente governamental	Pérsio quer pedir demissão. FHC o quer como assessor especial.	Política econômica	Coordenação política
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Chico Lopes	Diretor do Banco Central	Dirigente governamental	BC, Pérsio Arida, alteração da taxa de câmbio.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	José Roberto Mendonça de Barros	Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Luiz Carlos Santos	Deputado federal (SP)	Político	Luiz Carlos Santos diz que não aguenta mais tantos pedidos de cargos.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Pérsio Arida	Presidente do Banco Central	Dirigente governamental	Mudança da faixa de variação do câmbio.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Clóvis de Barros Carvalho	Ministro da Casa Civil	Dirigente governamental			

(Continua)

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Saída de Pêrsio, de Malan e do comando da área econômica; comentários de Serra.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Júlio Cesar	Sem referência	Sociedade civil			
Maio de 1995	Chico Lopes	Diretor do BC	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Gustavo Franco	Diretor do BC	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Pêrsio Arida	Presidente do BC	Dirigente governamental	Refinaria de Capuava voltou a funcionar.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Raimundo Brito	Ministro das Minas e Energia	Dirigente governamental		Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Mário Covas	Governador (SP)	Político	Pede atenção para os petroleiros. Sem violência.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Jaime Lerner	Governador (PR)	Político	Pede atenção para os petroleiros. Sem violência.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Alberto Mendes Cardoso	Ministro da Casa Militar	Dirigente governamental	Greve dos petroleiros, ocupação das refinarias por operários substitutos; Forças Armadas na proteção.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Espiridião Amin	Senador (SC)	Político	PPR entra com Ação Direta de Inconstitucionalidade.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Bernardo Cabral	Senador (AM)	Político	Zona Franca, taxas e cotas pró-Estado na compra de dólares.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Amazonino Mendes	Governador (AM)	Político			
Maio de 1995	Newton Cardoso	Deputado federal (MG)	Político	Coloca-se à disposição para ajudar o governo.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Alberto Mendes Cardoso	Ministro da Casa Militar	Dirigente governamental	Orçamento para a área militar.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Mauro José Miranda Gandra	Ministro da Aeronáutica	Dirigente governamental	Sivam-Sipan, Esca, Raytheon, Infraero, Aeronáutica. Convocação do Conselho de Defesa Nacional.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Ronaldo Mota Sardenberg	Ministro da secretaria de assuntos estratégicos	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Alberto Mendes Cardoso	Ministro da Casa Militar	Dirigente governamental	Petroleiros; denúncia de adido militar em Londres como torturador.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Clóvis de Barros Carvalho	Ministro da Casa Civil	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Eduardo Jorge Caldas Pereira	Secretário da Secretaria-Geral da Presidência	Dirigente governamental	Greve dos petroleiros.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Raimundo Brito	Ministro das Minas e Energia	Dirigente governamental			
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Paulo de Tarso Almeida Paiva	Ministro do Trabalho	Dirigente governamental			

(Continua)

TEXTO para DISCUSSÃO

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental	Política econômica, saída de Pêrsio, taxa de câmbio, medidas de desindexação depois que houvesse de fato mudança no conjunto da política econômica.	Política econômica	Gerenciamento estratégico
Maio de 1995	Gustavo Franco	Diretor do BC	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Pêrsio Arida	Presidente do BC	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Chico Lopes	Diretor do BC	Dirigente governamental			
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Luiz Felipe Palmeira Lampreia	Ministro das Relações Exteriores	Dirigente governamental	Presença de coronel torturador no Foreign Office inglês; conversa com chanceler do México.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Paulo Renato de Souza	Ministro da Educação	Dirigente governamental	Todos os ministros expuseram suas pastas nesta reunião de conselho de ministros. FHC só cita esses quatro.	Organização do Estado	Monitoramento do desempenho
Maio de 1995	Adib Jatene	Ministro da Saúde	Dirigente governamental			
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Pedro Malan	Ministro da Fazenda	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Zenildo Gonzaga Zoroastro de Lucena	Ministro do Exército (geral)	Dirigente governamental	Livrar-se do torturador.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Mauro José Miranda Gandra	Ministro da Aeronáutica	Dirigente governamental	Reunião do Conselho de Defesa. FHC só cita esses dois.	Organização do Estado	Monitoramento do desempenho
Maio de 1995	Mauro César Rodrigues Pereira	Ministro da Marinha	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Euclides Scalco	Coordenador do Comunidade Solidária	Dirigente governamental	Possibilidade de ida de Jaime Lerner para o PSDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Jaime Lerner	Governador (PR)	Político	Reunião de políticos no Palácio da Alvorada para avaliar possível chegada de Lerner e Britto no PSDB.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Antônio Britto	Governador (RS)	Político			
Maio de 1995	Jarbas Vasconcelos	Prefeito de Recife	Político			
Maio de 1995	Marcello Alencar	Governador (RJ)	Político			
Maio de 1995	Tasso Jereissati	Governador (CE)	Político			
Maio de 1995	Sérgio Motta	Ministro das Comunicações	Dirigente governamental			

(Continua)

(Continuação)

Mês/ano	Nome	Cargo	Tipo de interlocutor	Assunto	Área da política	Função do NdG
Maio de 1995	Clóvis de Barros Carvalho	Ministro da Casa Civil	Dirigente governamental	Greve dos petroleiros não ata nem desata.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Eduardo Jorge Caldas Pereira	Secretário da Secretaria-Geral da Presidência	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Raimundo Brito	Ministro das Minas e Energia	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Paulo de Tarso Almeida Paiva	Ministro do Trabalho	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Franco Montoro	Deputado federal (SP)	Político	Greve dos petroleiros.	Organização do Estado	Coordenação política
Maio de 1995	Luís Eduardo Magalhães	Deputado federal (BA)	Político	Petroleiros aceitam voltar ao trabalho se apenas os líderes forem punidos.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Bill Clinton	Presidente dos Estados Unidos	Político	Contrato com a Raytheon.	Organização do Estado	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Sérgio Motta	Ministro das Comunicações	Dirigente governamental	Votação das emendas.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Luís Eduardo Magalhães	Deputado federal (BA)	Político			
Maio de 1995	Alberto Goldman	Deputado federal (SP)	Político	Lei para regulamentar o petróleo.	Política econômica	Gerenciamento estratégico
Maio de 1995	José Serra	Ministro do Planejamento	Dirigente governamental	Críticas a Gustavo Franco.	Política econômica	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Eduardo Jorge Caldas Pereira	Secretário da Secretaria-Geral da Presidência	Dirigente governamental	Nomeações.	Articulação política	Coordenação política
Maio de 1995	Sérgio Motta	Ministro das Comunicações	Dirigente governamental			
Maio de 1995	Cláudio Mauch	Diretor do BC	Dirigente governamental	Acordo com os ruralistas.	Articulação política	Coordenação de políticas públicas
Maio de 1995	Alberto Mendes Cardoso	Ministro da Casa Militar	Dirigente governamental	Torturador ainda não foi afastado porque Itamar pediu.	Organização do Estado	Coordenação política

Fonte: Cardoso (2015).

Elaboração dos autores.

Obs.: BC – Banco Central; BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; NdG – Núcleo de governo; PMDB – Partido do Movimento Democrático Brasileiro; PP – Partido Progressistas; PRR – Partido Progressista Reformador; PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira.

TEXTO para **DISCUSSÃO****REFERÊNCIA**

CARDOSO, F. H. **Diários da Presidência (1995-1996)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015. v. 1.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Coordenação

Aeromilson Trajano de Mesquita

Assistentes da Coordenação

Rafael Augusto Ferreira Cardoso

Samuel Elias de Souza

Supervisão

Ana Clara Escórcio Xavier

Everson da Silva Moura

Revisão

Alice Souza Lopes

Amanda Ramos Marques Honorio

Cláudio Passos de Oliveira

Denise Pimenta de Oliveira

Nayane Santos Rodrigues

Olavo Mesquita de Carvalho

Reginaldo da Silva Domingos

Susana Sousa Brito

Yally Schayany Tavares Teixeira

Jennyfer Alves de Carvalho (estagiária)

Katarinne Fabrizzi Maciel do Couto (estagiária)

Editoração

Anderson Silva Reis

Augusto Lopes dos Santos Borges

Cristiano Ferreira de Araújo

Daniel Alves Tavares

Danielle de Oliveira Ayres

Leonardo Hideki Higa

Vanessa Vieira

Capa

Aline Cristine Torres da Silva Martins

Projeto Gráfico

Aline Cristine Torres da Silva Martins

*The manuscripts in languages other than Portuguese
published herein have not been proofread.*

Ipea – Brasília

Setor de Edifícios Públicos Sul 702/902, Bloco C

Centro Empresarial Brasília 50, Torre B

CEP: 70390-025, Asa Sul, Brasília-DF

Missão do Ipea
Qualificar a tomada de decisão do Estado e o debate público.