

A BUROCRACIA É IMPRESCINDÍVEL

No país que romantiza o “jeitinho” e demoniza a “repartição”, a palavra burocracia costuma entrar na sala como quem pede desculpas por existir. Traz a fama do carimbo, do guichê, do protocolo que nunca chega. E, no entanto, eis o paradoxo: ela é a carpintaria do Estado, a dobradiça de portas que se abrem — ou emperram — entre um direito e sua fruição cotidiana. A crônica de hoje é sobre esse instante microscópico em que uma política pública, desenhada em gabinetes de linguagem elevada, encontra a vida concreta e precisa falar a língua da fila, do corpo, da fome, do cansaço; é também sobre a teimosa insistência de quem estuda, com lupa e ternura, essa travessia.

Há tempos Max Weber nos avisou que a burocracia é a máquina mais eficiente já inventada para administrar a complexidade. Mas Weber, o romântico discreto do desencantamento, não desceu com a caderneta às vielas onde a política vira gesto. Quem fez isso, décadas depois, foi Michael Lipsky, com sua imagem feliz dos “burocratas de nível de rua”, esses intérpretes do Estado que traduzem o abstrato em concreto, o decreto em decisão, o procedimento em providência. Aí entram as pesquisas que iluminam o humano escondido nas planilhas: a assistente social que tem cinco minutos para escutar o drama inteiro de uma família; a enfermeira que reescreve, entre seringas e sopros, a gramática de uma lei; o professor que decide, como um juiz cotidiano, se flexibiliza ou não uma regra para que alguém não caia fora da escola. Se a filosofia do direito nos ensina a distinguir o ser do dever-ser, a sociologia da implementação nos mostra onde os dois se esbarram, tropeçam, se ajudam e, às vezes, se salvam.

Gosto de imaginar que, no seu núcleo de estudos, a burocracia deixa de ser monstro de papel e reaparece com rosto, sotaque, tempo de ônibus. O que parece pequeno é justamente o que move montanhas. Um formulário que muda, uma plataforma que descomplica, um treinamento que ensina a perguntar em vez de supor: eis a microfísica do poder de que falava Foucault, só que em versão benevolente, transformada em microfísica do cuidado. Por trás de cada melhoria há um método — pesquisa de campo, entrevistas, etnografia institucional —, mas há também uma ética: a de quem se recusa a naturalizar o labirinto.

A pandemia nos deu uma aula cruel: sem gente, o Estado não respira. Foi no peito aberto dos profissionais de saúde, dos agentes comunitários, dos atendentes CRAS afora, que a palavra “capacidade estatal” virou carne. A ciência correu, a gestão improvisou, e o país viu que a diferença entre o desastre absoluto e o precário respiradouro estava em detalhes como a logística de uma geladeira, a rota do

barco, o CPF corretamente digitado. “O que é uma política pública?”, perguntarão os manuais. Respondo com uma imagem: é uma ponte jogada, às pressas e com engenho, sobre o abismo que separa o ideal de uma Constituição do chão irregular da vida real. Uns pensam o desenho, outros sustentam a viga, outros observam onde a madeira range. Pesquisas sérias — daquelas que prezam pela ambiguidade do mundo e não pela pureza de laboratório — ajudam a reforçar o que range.

No Brasil, a burocracia herda cicatrizes: centralismos, desigualdades, estatutos que se sobrepõem e se contradizem, feudos organizacionais, sistemas que não conversam. O mito do herói solitário, tão caro às novelas e às campanhas, jamais deu conta do básico: ninguém entrega política pública sozinho. O que há é coordenação fina, pactuação silenciosa, alianças de corredor, pequenas deserções em favor do bom senso. Há também conflito — e ainda bem. É ele que impede que a regra se torne tirana. Um bom estudo de implementação reconhece o dissenso como dado e, por isso mesmo, procura mecanismos de aprendizagem: feedbacks, indicadores que não envergonham, ritos simples de compartilhamento de prática. A academia, quando se abre para ouvir quem carrega a pasta, vira copista das soluções que já acontecem no subsolo do Estado.

Eis uma cena: um balcão de assistência num bairro periférico, duas da tarde, fila em zigue-zague. Chega Maria, diarista, com criança no colo e uma pergunta tremendo na mão: “tenho direito?”. O direito existe — mora num artigo, foi votado no plenário, dorme impresso numa cartilha —, mas precisa atravessar o balcão. O que o atravessa? A escuta da atendente, a clareza do sistema, a existência de um fluxograma que não desumaniza, a autonomia suficiente para adaptar sem deturpar. Se Maria sai com uma resposta, não foi milagre. Foi trabalho. Foi Estado em estado de presença. E é exatamente isso que a pesquisa pública, persistente, documenta: a engenharia invisível do cuidado social.

Talvez a maior beleza esteja no modo como essa agenda reabilita a palavra “burocrata”, arrancando-a do sarcasmo e devolvendo-lhe o prestígio da missão. Não se trata de hagiografia do servidor, que também erra, cansa, falha, e às vezes se esconde atrás do vidro fosco. Trata-se de reconhecer que o edifício democrático repousa sobre a rotina de virtudes: imparcialidade, legalidade, publicidade, eficiência — e, por favor, humanidade. Sem esta última, as demais viram aço frio. Com ela, ganham textura e respiram.

Mas a crônica seria manca se não houvesse crítica. O Brasil precisa abandonar a paixão pelo decreto salvacionista e adotar a paciência da iteração. Uma política nasce com defeitos de fábrica; corrigi-los requer monitoramento, humildade e tempo institucional. Requer também coragem para desfazer o que não funcionou — e aqui a academia pode ser incômoda e necessária. Estudos que mostram gargalos, enviesamentos, exclusões involuntárias não são ataques: são

ferramentas de cuidado. O Estado que aprende com a evidência é menos punitivo e mais justo, menos cego e mais poroso. O contrário disso é governar por fábulas.

No fim do dia, a pergunta que vale é singela como a fila do posto: o que mudou para quem precisa? Se o benefício chega antes, se a escola acolhe melhor, se a UBS não perde o prontuário, se a denúncia não some, se a plataforma não cai, se a lei deixa de ser um enigma — e se tudo isso acontece não por sorte, mas porque alguém estudou, ouviu, testou, ajustou — então estamos diante da melhor política de todas: aquela que cabe na mão de quem a recebe.

Gosto de pensar que, espalhados pelo país, existem muitos pesquisadores e pesquisadores que apontam lanternas para o miolo do Estado, recusando a moda da indignação performática e preferindo o trabalho miúdo, artesanal, às vezes anônimo, de melhorar procedimentos. Se a democracia é uma casa grande, sólida, suas paredes são feitas de tijolos miúdos de confiança institucional. Cada tijolo requer método e ternura. Dá trabalho. E vale a pena.

Porque, afinal, burocracia é o nome que damos à travessia entre promessas e vidas. E a travessia só se cumpre quando alguém, de ambos os lados, decide não desistir de entender o outro. Com carinho, de quem acredita no poder dos detalhes que salvam dias.