

Um homem bom pode não ser um bom gestor público, mas um bom gestor tem que ser um homem bom - Oito recomendações na ordem da ética profissional na gestão pública

Zhou Wenzhang*

I. A primeira recomendação – A missão mais importante de um gestor público é exercer as suas funções e cuidar do seu comportamento

Somos quadros de direcção e chefia, popularmente conhecidos por gestores públicos. Enquanto gestores públicos, temos que ter em conta todos os aspectos do nosso exercício, a nossa actuação e o nosso comportamento. Só podemos ser bons gestores públicos quando ficarmos esclarecidos e pormos em plena prática as conclusões a que chegámos.

Do que tratam os titulares de cargos públicos? É possível que os considerem com um estatuto; assim, a investidura nesses cargos representa a posse de um estatuto social mais elevado. Podem também ser considerados como poder; assim, o nomeado detém poder, os titulares de cargos de níveis inferiores detêm menos poderes e os titulares de cargos de níveis superiores possuem um leque de poderes mais vasto. Quer dizer, os titulares de cargos estão sempre relacionados com o poder. Porém, **os cargos implicam substancialmente assunção de responsabilidades.**

Nos primeiros anos da sociedade humana, não existiam cargos de gestores públicos. Em virtude do surgimento de assuntos públicos que careciam de tratamento por encarregados específicos, foram sucessivamente criados esses cargos. **A investidura de um simples elemento num cargo de gestor público implica a assunção de maior responsabilidade pelo mesmo:** exige-se não só gerir bem o próprio, mas também os outros, uma unidade orgânica e até um território. A promoção a cargos de níveis superiores significa, na realidade, a assunção de responsabilidades de um leque maior vasto e de mais relevância.

* Vice-presidente do Instituto Nacional de Administração

Com vista a facilitar a gestão, aos titulares de cargos públicos são atribuídos, em nome da população, certos poderes. Assim, o exercício de um cargo significa a posse e o emprego de poderes. Subentende-se que **esses poderes são meios ou veículos destinados a cumprir as respectivas responsabilidades**; a atribuição de poderes pressupõe o cumprimento de responsabilidades.

Citando-se como exemplo, em certa ocasião, numa vila ocorreu uma grave inundação, mas ninguém sabia onde se encontrava o seu governador. Onde foi o governador? Foi à casa dos sogros, pois a casa destes estavam também encharcada. Era indubitável que este governador era um bom genro para com os seus sogros. No entanto, ele foi alcunhado de “quadro hidrofóbico” e foi posteriormente demitido do seu cargo e excluído do Partido Comunista da China. Qual foi o fundamento da decisão? Foi pela irresponsabilização perante a calamidade, pela falta de exercício das funções inerentes ao governador da vila na organização de acções de salvação contra a inundação.

Neste sentido, o cargo público é um conjunto de responsabilidades. Os erros que este quadro hidrofóbico, enquanto titular de um cargo, cometeu foram falta do cumprimento das suas responsabilidades que devia assumir.

Uma vez investido, o titular do cargo obriga-se a exercer as suas funções. **A posse e o exercício de poderes têm por fim o exercício das funções.** As funções inerentes ao próprio cargo, as tarefas encarregadas pelos seus superiores hierárquicos, as acções que a população espera, as missões a cumprir nos termos da deontologia profissional. **O exercício dos poderes é o processo de cumprimento dos responsabilidades, a manifestação da assunção das responsabilidades e também o resultado da assunção das responsabilidades.** Promessas em vão, formalismo e burocracia são os principais aspectos a evitar no exercício do cargo, pois são o que a população mais odeia, tratando-se de uma manifestação de falta de dedicação.

O exercício de um cargo de modo satisfatório e o bom exercício das suas funções pressupõem o bom comportamento da pessoa do titular. Se uma pessoa não se portar como deve ser, ela não poderá ser um bom titular de cargo, nem será bom o seu exercício. O comportamento é o pressuposto para o exercício do cargo e para o exercício das funções e é simultaneamente uma garantia para se ser um bom titular e

um bom executor de funções. As relações entre estes três elementos podem ser assim resumidas: **o exercício do cargo é instrumental, o bom exercício de funções é a finalidade, enquanto o comportamento é preliminar.** Estas relações têm que ser bem assentes. Ou seja, o exercício de cargo não é a finalidade, uma vez que o exercício do cargo tem em vista o bom exercício dos funções. Se estas relações forem invertidas, no sentido de considerar o exercício de funções como um meio e o exercício de cargo como a finalidade, todas as acções poderão ser praticadas com vista a concretizar o sonho do exercício de um cargo. Assim, as finalidades e os meios serão confundidos. Em resultado, às acções levadas a cabo subjacente está uma pretensão egoísta, não tendo em consideração o bem estar da população.

Só as pessoas de rectidão podem ser titulares de cargo que cuidam sempre dos interesses da população. Apenas as pessoas de rectidão podem praticar acções por motivos correctos que produzem resultados que agradam à população. Assim, é necessário corrigirmos a nossa atitude para o exercício de qualquer cargo. Uma pessoa boa pode não ser um bom titular de cargo; porém, um bom titular de cargo deve ser uma pessoa boa. Aqueles que estão no exercício de um cargo que se vangloriam deste e se gabam do mesmo cometem um grande erro, pois eles só têm consciência de dar instrução mas não têm autoconsciência de se corrigirem si próprios.

Existem vários critérios para avaliar a nossa conduta, sendo o primordial e mínimo o modelo da humanidade, que nada tem a ver com a aparência de uma pessoa – a sua altura, a sua forma, o seu sexo ou o seu rosto – pois estes aspectos não se relacionam com o carácter de uma pessoa. **De notar que o modelo da humanidade é a virtude do homem; a virtude é a essência do homem.** Daí decorre a segunda recomendação na ordem da ética profissional na gestão pública: ter sempre presente a essência da vida humana.

II. A segunda recomendação: ter sempre presente a essência da vida humana

O que trata a “essência” da vida humana?

Não é a forma nem o rosto de uma pessoa, até nem é a educação ou o talento dela. Embora o talento seja indispensável para actuar, ele não constitui a essência da vida humana.

A essência da vida humana também não se refere aos “recursos” para actuação, pois cada um pode ter ideias diferentes relativas a estes.

A essência da vida humana refere-se à qualidade e à virtude. Um ditado arcaico chinês afirma que pode não se ocupar nenhum cargo público ao longo da vida, mas a virtude é o que não pode faltar em qualquer momento.

A qualidade e à virtude é algo complexo. Para os quadros de direcção e chefia, as qualidades mais pertinentes são a lealdade, o sentido de responsabilidade, a fidelidade e a incorruptibilidade.

A lealdade refere-se à dedicação com lealdade às acções do Partido Comunista da China, ser leal ao País e ao povo. Cita-se como exemplo, o chefe do Instituto de Investigação de Dunhuang, Fan Jinshi, actualmente em 75 anos de idade; chegou a Gebitan, um lugar deserto, em 1963 com a idade de 25 anos, tem-se dedicado até ao momento às acções de protecção dos patrimónios culturais, facto que demonstra a sua lealdade. **Um quadro de direcção e chefia leal será persistente e contribuirá com todo o seu esforço.**

A responsabilidade consiste em resolver os problemas da população, contribuindo para o bem estar do povo. Segundo Wu Tianxiang, coordenador adjunto do Gabinete de Comunicação da Zona Wuchang do Município Wuhan, “os problemas da população são preocupações do Partido Comunista da China, os quadros do Partido devem contribuir para aliviar as preocupações do Partido, aliás, para resolver os problemas do povo.” O coordenador adjunto considera a prossecução dos interesses das massas populares o maior prazer e felicidade da sua vida. O que ele pretende é a efectivação da responsabilidade de um quadro de direcção e chefia. Um quadro que tem sentido de responsabilidade dedicará-se-á exhaustivamente às suas tarefas e fará o máximo esforço para desempenhar as suas funções.

A fidelidade significa ser responsável perante a população, merecendo o depósito da confiança desta última. Wu Jinyin, coordenador adjunto do Gabinete de Apoio ao Comité Permanente da Assembleia Popular do Município Xinxiang e secretário da Delegação Partidária da Povoação Tangzhuang refere: “Somos quadros que vivem à custa da população. Quem não serve o povo e não cria condições para o enriquecimento da população torna o povo desapontado”. Wu tem desempenhado durante 36 anos o cargo de secretário de delegações partidárias de nível

local e dedicado desde sempre às tarefas das povoações ou vilas de que é responsável, contribuindo para o desenvolvimento notório das respectivas zonas montanhosas pobres. Ele tem promovido o bem estar do povo com as suas acções e conquistando a confiança do povo. Um quadro que tem fé pode uniformizar as suas palavras e actuação, de modo a cumprir as suas promessas.

A incorruptabilidade exige ser-se isento no exercício dos poderes. Wang Ying era secretária da Comissão Disciplinar do Distrito Nanjiang da Província de Sichuan. No seu mandato, houve dois objectivos que tem que ser colocados sob a sua direcção: o primeiro é o “o espelho reflector da disciplina”, em que está inscrito um ditado “o espelho de cobre destina-se a ajeitar a roupa, espelho do código disciplinar pode ajudar corrigir a atitude”; o segundo é o quadro montado na sala de reuniões da Comissão Disciplinar, com a seguinte inscrição: “ser persistente ao nível político; ser justo, poupado e incorrupto; respeitar estritamente o código disciplinar e cumprir a lei.” As funções dela são a promoção da incorruptibilidade, sendo a exigência relativa a si mesma também a incorruptibilidade. **Um quadro incorrupto orienta o Partido para servir o público, exercendo os poderes para servir o povo.**

Decorre daí a terceira recomendação: exercício de poderes sem fins egoístas.

III. A terceira recomendação: exercício de poderes sem fins egoístas

Os quadros do nível de direcção e chefia exercem as funções de direcção e chefia. E as funções dos trabalhadores de serviços públicos são, em termos resumidos, o exercício dos poderes.

Quais são os aspectos a considerar no exercício dos poderes? Julgo que são os três seguintes :

Primeiro – Quais os destinatários no exercício dos poderes?

Segundo – Como devem exercer-se os poderes?

Terceiro – Como podem exercer-se os poderes com segurança?

O primeiro aspecto tem a ver com o vector do emprego do poder; o segundo está ligado à atitude ou à maneira do emprego do poder; o terceiro relaciona-se com a sustentabilidade do exercício do poder.

Estes três aspectos são conexos e tratam, em certa situação, de um único problema. Cita-se como exemplo, o desvio do poder no exercício determina a falta de segurança no exercício dos poderes. Assim, os destinatários no exercício dos poderes são uma questão fundamental.

Neste sentido e finalmente, quem serão os destinatários do exercício dos poderes.

Claro que as massas populares são as destinatárias do exercício dos poderes. As razões são simples:

Em primeiro lugar, **o quadro do nível de direcção e chefia é uma profissão que serve o povo**, ou seja, prossegue os interesses da população, contribui para o bem estar desta e ajuda o povo na resolução dos seus problemas. Assim, os quadros de direcção e chefia, independentemente da sua categoria, são servidores do povo, também conhecidos por servidores públicos da população.

Em segundo lugar, **o poder são os instrumentos ou os meios para servir o povo**. A boa assunção das responsabilidades pelos quadros do nível de direcção e chefia em benefício do povo pressupõe a atribuição de poderes. Esses poderes são apenas condições criadas para facilitar servir o povo e são instrumentos ou meios para servir o povo.

O exercício dos poderes em benefício do povo é considerado uso para fins públicos, enquanto o exercício em benefício próprio é considerado uso para fins particulares.

“Exercício de poderes sem fins egoístas” tem por objectivo evitar o uso do poder público para fins particulares.

Relativamente aos titulares de cargos públicos, o uso dos poderes para prosseguir interesses particulares é imoral, ilegal e inseguro.

**** O uso de poderes para prosseguir interesses particulares é, em primeiro lugar, imoral.** Quem vive à custa do povo, exerce os poderes do povo e profissão em benefício do povo deve prosseguir os interesses do povo. A imoralidade mais grave dos quadros de direcção e chefia é o uso dos poderes para prosseguir interesses particulares.

**** O uso de poderes para prosseguir interesses particulares é, em segundo lugar, ilegal.** A lei impõe em diversos diplomas que os titulares de cargos exerçam os poderes para servir o povo e na lei penal são estabelecidas normas severas para sancionar o abuso de poder.

**** O uso de poderes para prosseguir interesses particulares é, em último lugar, inseguro.** Cada caso de uso de poderes para prosseguir interesses particulares cria um risco para si próprio. Um caso grave, mesmo que seja único, determina o fim da vida político do infractor. **A acção mais prejudicial para os próprios titulares dos cargos é a prossecução de interesses particulares.**

IV. A quarta recomendação – Garantir a imparcialidade nas decisões sobre actos administrativos

Existem vários requisitos para os actos administrativos. Um pressuposto que tem que se ter sempre em conta é a imparcialidade na implementação de acções de administração.

A imparcialidade consiste na justiça nas decisões, no tratamento igual e em salvaguardar a justiça e a isenção. O que significa a imparcialidade na administração?

Em primeiro lugar, **a imparcialidade é um dos princípios do procedimento administrativo.** Este é um princípio de superioridade, que devemos insistir sem excepção em qualquer das acções e devemos cumprir independentemente da nossa categoria.

Em segundo lugar, **a imparcialidade é um alvo da administração.** Em todas as acções administrativas devemos prosseguir e realizar a imparcialidade. Um trabalhador de um serviço público que não tem imparcialidade como alvo não é aquele de que o povo precisa; um governo que não consegue efectivar a imparcialidade não é um governo popular.

Em terceiro lugar, **a imparcialidade é o valor da administração.** Tal como a verdade é o valor primordial de um sistema ideológico, a imparcialidade é o valor essencial de um sistema social. É claro que a imparcialidade é o valor prioritário da administração. Uma administração que não respeita a imparcialidade é uma administração sem valor. Mais precisamente, uma administração sem imparcialidade é pior do que não haver administração; uma administração que não respeita a imparcialidade é uma administração desordenada.

Em quarto lugar, **a imparcialidade é a visão da administração.** As atribuição sagrada e a missão natural da administração é salvaguardar a imparcialidade acessível para a comunidade e para a população.

De um modo geral, a imparcialidade é a vida da administração. Embora não possamos afirmar que a imparcialidade equivalha a administração (pois os órgãos legislativos e judiciais, a arbitragem e a opinião pública também salvagam a imparcialidade), podemos afirmar que, em certo sentido, a administração equivale à imparcialidade. **Uma administração desprovida da imparcialidade perde a sua razão de ser. Para que serve uma administração que não respeita a imparcialidade?**

A imparcialidade administrativa é uma trindade composta por imparcialidade positiva, imparcialidade processual e imagem imparcial. Enquanto a imparcialidade positiva é considerada aos níveis do alvo e dos resultados da administração, a imparcialidade processual ocorre no âmbito do fluxo, meio e garantia da administração. Se a imparcialidade positiva é considerada um valor vertido em resultados, a imparcialidade processual é considerada um valor do processo. **A importância importa não só o resultado, mas também o processo que decorre; em muitos dos casos, a imparcialidade processual põe em causa a imparcialidade positiva.**

Além disso, num processo administrativo, os trabalhadores dos serviços públicos têm que ter em conta a sua imagem imparcial, ou seja têm que cuidar da sua conduta adequada ao seu estatuto de trabalhadores dos serviços. O comportamento inadequado faz com que os utentes duvidem da imparcialidade da administração e percam confiança, pondo assim em causa a realização da imparcialidade administrativa.

Assim, em que situações devemos realizar a imparcialidade administrativa? Para mim, devemos relevar os seguintes três aspectos:

Em primeiro lugar, **a administração deve salvaguardar a imparcialidade na distribuição e emprego dos recursos públicos.** A administração deve garantir a igualdade de oportunidades de competição na concessão de terrenos, na prestação de serviços, na educação de qualidade, nos cuidados de saúde primários, na atribuição da pensão de velhice, nos serviços públicos culturais e no emprego nas empresas estatais.

Em segundo lugar, **a administração deve resolver, de modo imparcial, os conflitos de interesses entre os governos e as massas populares e os entre as massas populares,** no sentido de propor uma solução racional, com vista a dirimir as contradições das partes, garantindo os direitos de cada parte. O que merece uma referência específica são os conflitos de interesses entre os governos e as massas populares, nomeadamente a

expropriação de terrenos, a administração deve garantir a sua imparcialidade, não podendo oprimir as massas populares que se encontram numa posição frágil, não tendo em conta a razoabilidade, nem recorrendo à força espontaneamente.

Em terceiro lugar, **a administração deve salvaguardar a justiça quando os interesses dos grupos sociais em situação vulnerável forem ofendidos**. São exemplos desta área a salvação de mulheres e crianças, vítimas de tráfico de pessoas, sancionando severamente os traficantes; a libertação de deficientes mentais da escravatura em fábricas clandestinas, punindo severamente os seus donos. Relativamente à subsistência destes grupos sociais vulneráveis, o governo deve dar especial apoio.

Para concretizar a imparcialidade da administração, os titulares dos cargos devem ser isentos, abandonado o favoritismo, não procurando satisfazer interesses particulares e não discriminando a população.

V. A quinta recomendação – Manter a uniformidade entre as palavras e as acções

Manter a uniformidade entre as palavras e os actos quer significar que faz o que diz.

Primeiro, **cumpra a promessa feita, isto é, “efectivar a sua promessa”**. Por hipótese, devem pôr em execução o que está anunciado, concretizar o que está prometido e efectivar o que está ordenado.

Segundo, **torna coincidentes o que diz e o que faz , isto é, “fazer coincidente a aparência e o coração”**. Por hipótese, uma pessoa cuja maneira de falar dá uma sensação de que é uma pessoa de integridade não deve actuar como uma pessoa vil.

Terceiro, **faz o que exige aos outros , isto é, “corrigir os outros sem se esquecer de si próprio”**. Por hipótese, quem impõe a comunidade respeitar a lei e as regras disciplinares, tem que o fazer antes de mais. Se quiser dar instruções aos subordinados para dizerem a verdade, trabalhar de modo efectivo e tomar em consideração a eficácia, é de pôr tudo isto em prática.

Em resumo, manter a uniformidade entre as palavras e as acções impõe: **fazer coincidente a aparência e o coração bem como corrigir os outros sem se esquecer de si próprio**.

Manter a uniformidade entre as palavras e as acções é extremamente importante para os quadros de direcção e chefia:

Em primeiro lugar, a confiança da população nos quadros pressupõe a uniformidade entre as palavras e as acções. Não pôr em execução o que está anunciado, não concretizar o que está prometido ou dar instruções a que o próprio não obedece significa que quem manda não tem fidelidade, o que determina que não consegue obter a confiança do povo. A falta de uniformidade entre as palavras e as acções é destrutiva para a fidelidade.

Em segundo lugar, o aumento do bem estar do povo pressupõe a uniformidade entre as palavras e as acções. O desenvolvimento do *slogan* tem que passar em acções planeadas; a pretensão do aumento do rendimento dos agricultores tem que passar para medidas e acções; a afirmação da resolução dos problemas de cuidados de saúde depende das acções graduadas. Só assim a potência local poderá ser aumentada, a vida da população poderá ser melhorada e o aumento do bem estar da população poderá passar a ser palavras susceptíveis de concretizar.

Em terceiro lugar, a uniformidade entre as palavras e as acções enraíza-se no coração da população. Um quadro que mantenha a uniformidade entre as palavras e as acções tem legitimidade nas massas populares, pois ele merece o apoio da população. A população espera que todos os quadros de direcção e chefia se corrijam a si próprios antes de corrigirem os outros. Em síntese, a uniformidade entre as palavras e as acções possibilita a construção da base de apoio, senão as relações entre os quadros e as massas populares serão postas em causa e o clima social serão destruído.

A uniformidade entre as palavras e as acções é uma qualidade do quadro de direcção e chefia que se exige ao nível político. **A qualidade e a competência dos quadros de direcção e chefia variam de um para outro, mas a uniformidade entre as palavras e as acções é uma exigência comum sem variação.** Os quadros, independentemente da sua categoria e do nível de educação, devem manter sempre uniformes o que dizem e o que fazem, o comportamento no exercício da profissão e na vida particular; a atitude para os seus hierárquicos superiores e os seus subordinados, as exigências para si e para os outros, evitando desarticulação e até contradições entre as palavras e as acções.

Espero que todos nós mantenhamos de modo permanente esta uniformidade. E, o formalismo é uma razão mais frequente que determina a falta de uniformidade entre as palavras e as acções.

VI. A sexta recomendação – valorizar o auto-respeito e a auto-advertência

Auto-respeito significa respeitar-se a si próprio.

Em que aspectos? Cuidar das palavras e conduta, até da nossa forma e bom nome.

Temos que falar com prudência. Em ocasiões impróprias, em alturas inadequadas, não devemos falar sobre coisas indevidas. É o que quer dizer a prudência nas palavras.

Condutas descuidadas incluem fazer o que não se deve fazer, frequentar instalações que não devem ou fazer um gesto impróprio. Especialmente quando encontrarmos uma mulher leviana, podemos chamar a atenção dela com uma frase de “respeite-se a si própria”. Ela ficará envergonhada. Nisto se expressa a prudência na conduta.

Cuidar da forma significa cuidar da aparência. As roupas devem está em conformidade com o estatuto e a ocasião, senão, podemos ficar não habituados até desconfortados, podendo causar desgosto ou menosprezo dos outros. Neste caso, há lugar à “falta de auto-respeito”.

Cuidar do bom nome refere-se à preocupação com a reputação e a fama de si próprio. Devemos desprezar e aliás abandonar a nossa vaidade, sob pena de sermos desviados e causar problemas. Todos nós devemos ter em conta a nossa reputação e a nossa fama. **Manchar a reputação e destruir a fama de si próprio representa uma “falta de auto-respeito”.**

Os critérios para avaliar se uma pessoa se respeita a si próprio são: primeiro, a regularidade da sua conduta; segundo, a adequação da sua conduta. Uma pessoa com auto-respeito comporta-se em conformidade com a praxe e adequadamente. A regularidade refere-se à conformidade com as normas - normas inerentes ao papel, normas éticas, normas da organização e normas legais. Conduta adequada significa a justeza, a conformidade ou a harmonização com o seu papel, estatuto,

ocasião em que está presente. **Em resumo, o auto-respeito exige que o próprio actua em obediência às normas e de modo adequado.**

Para os quadros de direcção e chefia, há ainda **certos aspectos do auto-respeito específico** que são pouco relevantes em relação aos demais elementos da comunidade em geral. São, por hipótese, o acesso às instalações de divertimento ou à organização de cerimónias de casamento dos filhos, o que não é muita coisa para os elementos da comunidade em geral, só que os quadros de direcção e chefia têm que ser prudentes nessas matérias.

Os quadros de direcção e chefia não só carecem do auto-respeito, mas também da auto-advertência. **A auto-advertência significa chamar à atenção do próprio, ser prevenido, lembrar-se dos riscos, preparar-se, aconselhar-se e tocar a sirene de si próprio.**

Porquê sobretudo os quadros de direcção e chefia tem que advertir-se a si próprios? Pois os quadros de direcção e chefia tem na sua posse poderes e recursos e por isso passam a ser objecto de sedução, alvo de ataques e estando sujeitos a fiscalização. O exercício dos quadros de direcção e chefia passa a ser a profissão mais arriscada no País. A realidade advertenos de forma repetida: os quadros de direcção e chefia têm que advertir-se a si próprios. Quanto mais elevada for a categoria de um quadro de direcção e chefia, a auto-advertência tem que ser mais frequente, tocando permanente a sirene.

A investidura de um cargo do quadro de direcção e chefia não é pacífica, pois, a ela estão subjacentes seduções e ataques a defender. A investidura não significa que podem fazer à vontade ou fazer o que querem, pois isto representa a criação de riscos por iniciativa própria.

Como podem advertir-se? Há muitas maneiras. Podem, por exemplo, automotivar-se com as personagens heróicas, advertir-se com os casos típicos negativos, tendo sempre em conta o aconselhamento para exercício dos cargos públicos constantes do ditado “não faz mal a ninguém”. O camarada He Zhiqiang aconselha a ser-se prudente quando se fica sozinho, em casos menos importantes, amor e amizade, conselho que tem sentido especial para todos os quadros. Cheguei também a apresentar quatro frases de advertência para os quadros de direcção e chefia: os titulares de cargos públicos não pensam em enriquecimento; dedicam-se a servir o povo; não pensam na recompensa no exercício das funções e desempenham as funções com imparcialidade.

A auto-advertência fundamental depende da construção de três linhas de defesa sólidas na mente: a linha ética, a linha disciplinar e a linha jurídica.

A linha de defesa ética refere-se ao autocontrolo derivado da qualidade moral. Esta linha consolidada desenraíza os motivos e actos de corrupção. A moral é caracterizada pela autodisciplina. Uma vez formadas as ideais e consciência morais, os quadros de direcção e chefia passam a exigir-se mais, afastando a corrupção e os actos criminosos. No entanto, as funções de auto-advertência moral são limitadas. Custa muito construir uma linha de defesa pela moral *de per se*; assim o recurso aos meios disciplinar e jurídico é necessário.

A linha de defesa da disciplina refere-se ao autocontrolo que se forma na sequência da fidelidade em relação à organização a que se pertence e do cumprimento das normas de conduta estabelecidas pela mesma. Um quadro de direcção e chefia que cai na linha de defesa moral pode acordar perante a forte linha da disciplina. Confrontando com a moral, a força vinculativa disciplinar é maior, o que justifica as suas funções que a moral não pode substituir. Se a moral é o “dever ser”, a disciplina constitui uma “obrigação” – é obrigado a obedecer à disciplina.

A linha de defesa jurídica implica ao autocontrolo de um indivíduo, que se forma em resultado da cominação pela lei e da autoconsciência de obediência à lei. A lei recorre à violência sistemática do Estado, tratando-se de uma imposição extrínseca. As sanções severas consagradas na lei aplicáveis à corrupção assustam ao nível psicológico a corrupção, conduzindo à formação na mente um autocontrolo, transformando assim a disciplina exógena em autodisciplina, tornando a imposição exógena em autoconsciência endógena. Em resultado, é estabelecida a linha de defesa jurídica.

A corrupção resulta, antes de mais, da ruína da linha de defesa moral do próprio quadro de direcção e chefia; em seguida, arruina também a linha de defesa da disciplina e finalmente fragmenta a linha de defesa jurídica. Se estas três frentes são bem sólidas, os motivos de praticar infracções disciplinares e ilícitas jamais aparecem, já que estes extinguem-se já na mente, até não existirem qualquer ideia na mente.

Tendo em conta que as acções de combater a corrupção se encontram ainda numa situação difícil, o Partido Comunista da China tem

intensificado as acções de investigação contra a corrupção e a fiscalização relativas aos quadros de direcção e chefia. O controlo extrínseco é indispensável, mas a auto-advertência é mais fulcral. O objectivo do culto moral ao nível político a atingir para os quadros de direcção e chefia deve ser: manter a coerência da nossa conduta, independentemente do controlo extrínseco, “tendo sempre em conta a essência da vida humana, exercendo as funções com a vontade inamovível de servir a população, exercendo o poder sem fim particulares e conservando permanentemente a qualidade dos comunistas.”

Para o efeito, torna-se necessário intensificar as acções de sensibilização.

VII. A sétima recomendação – Ser prudente quando se está sozinho e no tratamento de assuntos menos relevantes

Ser prudente quando se ficar sozinho foi sempre sugerido quer no passado ,quer no presente.

De um modo geral, quando estamos sob a vigilância de outrém, a maioria de nós está atento à nossa conduta, no sentido de obedecer às regras morais. Na falta de vigilância, a situação pode ser diferente. **O significado de ser prudente quando se está sozinho é estar sempre prudente e cuidadoso sem vigilância, abstendo-se de praticar actos imorais.**

Porquê temos de ser prudentes quando ficamos sozinhos? Pois, quando ficamos sozinhos, ninguém pode saber o que fazemos. Nesta situação, podemos deixar nos de exigirmos, assim, é fácil aparecerem ideias imorais e de aventura conducentes à prática de actos imorais. Assim, temos que ser extraordinariamente prudentes nesse momento.

O que significa “sozinho”? “Sozinho” refere-se geralmente que nos encontramos num espaço específico. Por hipótese, um indivíduo que fica numa floresta fica sozinho, quem está num centro comercial pode ficar sozinho; em casa significa ficar sozinho, no gabinete dos serviços pode ficar sozinho; fora das oito horas do horário de trabalho fica-se sozinho e nos serviços pode ficar-se sozinho.

“Sozinho” é ainda um conceito numérico, referindo-se a uma só pessoa. Num espaço específico, só está o próprio sem mais ninguém.

No entanto, este conteúdo numérico é também incerto: dele fazem parte mais de uma pessoa, até um grupo de pessoas, tal como uma associação de malfeitores. Os elementos desta última podem ser considerados como uma só pessoas, pois, para além deles, ninguém mais sabe da sua existência.

Para além das situações supracitadas, **para mim, da palavra “sozinho” deve fazer parte, hoje em dia, um poder ou um estatuto especial.** Este poder ou estatuto possibilita a tomada de decisão, de modo discricionário, por si só, não necessitando da intervenção de mais ninguém, nem carecendo de tornar público, até nem precisando de apresentar relatório. A pessoa a quem é atribuído esse poder ou estatuto é o dirigente máximo de um serviço. Quem é dotados desse poder ou estatuto poderá cometer erros, fazendo arbitrariamente o que quer. Deve por isso ser extraordinariamente prudente quem está nessa situação.

Gostaria de advertir que o chamado “ficar sozinho” é de facto uma sensação da própria pessoa. Muitas das vezes, “sozinho” não significa “isolado”. Como dizem os ditados populares “as paredes têm ouvidos” e “a melhor maneira de cobrir um erro é não o fazer”.

A tecnologia moderna de monitorização visual ou sonora comprime cada vez mais o espaço da privacidade; assim “ficar sozinho” jamais equivale a “ficar isolado”. Embora estejemos sozinhos, temos que ser prudentes, como se estivéssemos sob monitorização.

Temos que tratar “ser prudente quando se está sozinho”, antes de mais, como um método de culto moral do próprio a aplicar. Quem pretende ser uma pessoa virtuosa, tem que ser prudente quando estar sozinho. Quem se porta bem quando ninguém a monitorizar, o seu culto ético está apto.

Temos que tratar “ser prudente quando se está sozinho” como um princípio moral a cumprir. Deste princípio decorrem duas exigências, uma é a da natureza preventiva e vinculativa – obrigamo-nos a remover as ideias imorais –, e a outra é o cumprimento e a insistência – obrigamo-nos a sujeitar-nos às normas morais e a insistir nas nossas qualidades morais. Por outras palavras, “ser prudente quando se está sozinho” exige a nossa auto-advertência e auto-motivação.

Temos que considerar “ser prudente quando se está sozinho” como um alvo moral a prosseguir. Tratar-se de um estado a que o culto

moral deve atingir. Este estado possibilita que se mantenha a coerência da nossa conduta, independentemente de ficar sozinho ou de estar perante o público, da existência ou não de imposição, de sujeição ou não de fiscalização. Assim, a autodisciplina para nós é sempre exigente, no sentido de portarmo-nos devidamente.

“Ser prudente quando se fica sozinho” é uma cadeira fundamental do treino moral para o comportamento, exercício das funções e do poder, quer se trata de uma maneira de culto moral, quer se trata de uma imposição decorrente do princípio moral ou de um estado moral a atingir. A aprovação desta cadeira representa a consolidação da linha de defesa moral e conseqüentemente a fortificação das linhas de defesa da disciplina e jurídica, uma vez que o cumprimento das normas morais impossibilita cometer infracções disciplinares, não praticar actos ilícitos. Pelo contrário, a falta de aproveitamento nesta cadeira poderá resultarem conseqüências graves; a corrupção de quaisquer titulares de cargos públicos tem por origem a falta de prudência. Temos que lembrar-nos disso.

Para os servidores públicos, não se exige apenas “ser prudente quando se está sozinho”, mas também **“ser prudente no tratamento de assuntos menos relevantes”**

Na minha infância, cheguei a ouvir uma conversa entre um adulto e uma criança: “se não se tratar um furo pequeno, sofrer-se-á quando este alarga.” O sentido é que, se não se remendar atempadamente a roupa, calçado ou meias com pequenos rasgos, estes vão alargar. Este ditado popular alerta para não desprezarmos os rasgos pequenos e remendá-los logo que possível.

Na período da Revolução Cultural, ouvi na secção de transmissão de mensagens esta frase: “a ruína de uma barragem gigantesca pode ser resultado da construção de ninho de formigas”. Frase que tem as mesmas ideias que a conversa anterior, se não for mais marcante. Eu estava a admirar assim, a população em geral e os políticos do topo podiam chegar a conclusões idênticas por vidas diferentes cada um.

Posteriormente, com a aprendizagem, tenho encontrado cada vez mais epigramas do mesmo género, tais como: “o caminho forma-se por elementos pequenos e os desastres são causados por factores irrelevantes”; “quem despreza faltas pequenas, cairá nas grandes”.

Todos estes epigramas têm por fim alertar que deve “ser prudente no tratamento de assuntos pouco relevantes”. O que tem sido considerado, desde sempre, como uma exigência e um meio de culto moral. E tem sido máxima por muitas famílias para sensibilizar os seus descendentes, tendo passado também a ser dogma para o culto moral dos mandarins, no sentido de fomentar a autodisciplina destes.

“Ser prudente no tratamento de assuntos pouco relevantes” significa que, perante assuntos, coisas, aspectos aparentemente sem importância, deve ser-se prudente, cauteloso e não os desprezando. Deve-se tratá-los devidamente, senão, eles podem agarrar-se tornando-se em problemas grandes e graves, cujas consequências podem ser extremamente severas.

Tratar-se de um axioma resultante da inteligência e da experiência dos nossos antepassados e é uma lei de ouro que se tem sujeito a validações repetidas.

Com a verdade inquebrável inerente a “ser prudente no tratamento de assuntos irrelevantes”, esta atitude foi logo introduzida como princípio no tratamento das relações interpessoais e dos assuntos do quotidiano. Este princípio alerta que: a falta de cuidado da irrelevância pode pôe em causa os interesses gerais; não apagar o fogo no seu início, pode causar um grande desastre. Limitamos-nos a citar alguns exemplos. Fui informado não apenas uma vez de que comerciantes estrangeiros que vieram para negociar projectos de cooperação em turismo ficaram desanimados pelo facto de a parceiro local servir pratos feitos de animais selvagens. Colegas estrangeiros que visitaram fábrica de produtos farmacêuticos afastaram-se pelo facto de um titular de cargo público que os acompanhavam cuspir. Um titular de cargo público sofreu crítica sucessivas dos *media* por falta de cuidado. Factos que nos recomendam que não devemos desprezar aspectos ou coisas sem relevância no desempenho das funções, ou no contacto com os outros.

O sentido de “ser prudente no tratamento de assuntos pouco relevantes” estende-se à prática de actos de bondade, contribuindo para o bem estar da população, não devendo desprezar as coisas insignificantes. Como “o caminho forma-se por elementos pequenos”, os assuntos pouco relevantes são as que a população está atenta. O início da prática de actos de bondade deve ser nos aspectos pouco importantes, acumulando-se su-

cessivamente. A contribuição para o bem estar da população deve ser feita a partir de pequenos assuntos relativos a vida da população, por exemplo, o abastecimento de água, as deslocações, a educação, os cuidados de saúde, a segurança alimentícia. Como diz Zhuge Liang: “quem despreza faltas pequenas, cairá nas grandes”

A extensão de “ser prudente no tratamento de assuntos pouco relevantes” tem a sua razão de ser e é também significativo, esperando-se que mereça a atenção dos nossos quadros, no sentido de reflectirem nesta matéria, para alargar a sua extensão. Além de dominarem os assuntos importantes, não desprezem as coisas de pouca relevância; além de planearem os assuntos de interesses gerais, não deixem passar os aspectos menos importantes. No entanto, queria salientar o valor e o significado no culto moral de “ser prudente no tratamento de assuntos pouco relevantes”.

Os quadros de direcção e chefia são figuras públicas, são líderes. A falta de cuidado nos aspectos pouco importantes ou a embriaguez prejudicam imagem do próprio e a imagem dos quadros de direcção e chefia, até a imagem do Partido Comunista da China e do Governo. Além disso, não conseguem desenvolver as funções de exemplo para com o público e a comunidade, até podem constituir um mau exemplo para os mesmos.

Os quadros de direcção e chefia são delegados da autoridade, tendo na sua mão recursos e um gama vasta de poderes. Para eles, a prossecução de interesses particulares no exercício de poderes é relativamente fácil. Se eles não forem prudentes no tratamento de assuntos pouco relevantes, o abuso de poder poderá ter início em coisas de valor reduzido, valor que poderá crescer com a sua cobiça. Aqueles que detêm poder mais vasto, sofrem de maior sedução.

Porquê é que a falta de prudência no tratamento de assuntos pouco relevantes causa grandes problemas? Uma justificação mais recorrida e racional é a conversão das mutações quantitativas em mutações qualitativas. A falta de cuidado ocasional em aspectos pouco importantes é transitória, com o que ninguém liga. Com a sua multiplicação e proliferação, as mutações quantitativas serão convertidas em mutações qualitativas, o que merece o desprezo e o desprezo de outros, sendo a sua imagem prejudicada. O não cumprimento de normas morais em circunstâncias pouco importantes ou a prossecução de interesses de valor reduzido seguirá igualmente a lei de “conversão das mutações quantitativas em mutações qualitativas”. A situação agravar-se-á com a reincidência.

Quando encontro amigos que se abstiveram do tabagismo, aconselho sempre que não fumem nem mais um cigarro, independentemente da duração do período de abstenção, pois a recaída ocorre com o primeiro cigarro fumado depois de um período de abstinência. Isto acontece não porque o cigarro é mágico. Ele não é senão um cigarro simples, não contendo ingrediente especial que causa perda do controlo. Para aqueles que praticam a abstenção, o mais importante é que o recaída nesse momento significa a ruína de uma linha de defesa. Com a perda gradual da acautela, é muito possível fumar o segundo cigarro, o terceiro Finalmente, os esforços envidados ao longo de anos cairão em vão.

A razão de ser mais profunda disto consiste em a falta de prudência no tratamento de assuntos pouco relevantes poder causar grandes problemas. Os quadros de direcção e chefia que se têm exigido a si mesmos um modo rigoroso e têm obtido reconhecimento, têm que ser sempre prudentes para conservar a sua pureza. A corrupção começa com a recepção de uma primeira prenda (suborno), pois isto significa o rompimento da linha de defesa. A manutenção da prudência tem em vista acautelar esta horrível “primeira tentativa”

Temos que ter sempre em conta e insistir “ser prudentes no tratamento de assuntos poucos relevantes”.

VIII. A oita recomendação – tornar a aprendizagem num hábito

A aprendizagem não deve ficar em palavras mas sim em actos. O apreço da aprendizagem tem que ser reflectido na sua prática.

A aprendizagem não é transitória, ao invés, tem que ser contínua. Uma aprendizagem descontínua, embora seja melhor do que não fazer, não é o que o nosso Partido pretende. E a aprendizagem tem que ser permanente.

A adesão ao apelo à aprendizagem feito pelo Secretário Geral do Partido Comunista da China, Xi Jinping, está condicionada à sua prática e continuidade. A continuidade torna-se um hábito; os quadros de direcção têm a obrigação de esforçar-se pela criação do hábito da aprendizagem.

O hábito forma-se mediante a repetição reiterada dos mesmos actos. Qualquer acto pode passar a ser hábito. Quem fuma quando acompanha um amigo fumador cria pouco a pouco um hábito tabagístico; a falta de vontade de aprendizagem num dia e noutra torna-se um hábito de não aprendizagem. Então como pode criar-se um hábito de aprendizagem?

A formação de hábitos de aprendizagem depende de começar a aprender mesmo hoje: na viagem para casa, podem ler no carro, no metro ou no comboio; podem ler de amanhã num intervalo de 10 minutos antes de pequeno-almoço; podem ouvir rádio, ler o jornal, decorar literatura no trajecto para serviços; podem fazer apontamentos ganhando na aprendizagem no intervalo antes das reuniões; podem ler algumas páginas na cama antes da dar sesta; podem estudar em casa à noite... Fazendo isto hoje e amanhã, forma-se um hábito de aproveitar os intervalos para ler e aprender com o decorrer do tempo. Podem também ler e aprender ao fim de semana e nos feriados, em viagens em missão oficial. Com a prática repetida e reiterada, forma-se um hábito. Como afirma o filósofo grego Aristóteles, **o hábito forma-se com uma prática repetida e de modo fixo.**

Uma desculpa dos camaradas que não prezam a aprendizagem é afirmarem que não têm tempo, por estarem ocupados e por terem muitos convites. Será isto verdade? De facto, não é.

Não praticava regularmente desporto durante muitos anos consecutivos, porque achei que não tinha tempo. Um ex-líder criticou-me dizendo: “Vocês dizem frequentemente que vão “ceder” tempo para fazer ginástica. Mas, esta ideia não é correcta. Pois **o tempo não se ‘cede’, mas ‘arranja-se’**”. Fiquei logo acordado. Assim, arranji em terceiro período de tempo após serviço para anatação. Foi isto um sucesso. Insisti praticar natação todos os dias durante anos, pelo menos 5 dia por semana, o que melhorou a minha condição física. Recomendei atrás que, antes do pequeno-almoço, durante a viagem para o serviço, à noite em casa, ao fim de semana e aos feriados deve **“ceder-se” algum tempo para ler e aprender, o que espero é de facto que se arranje tempo para ler e aprender. Este arranjo tem que ser insistido, persistindo para que se torne num hábito, num hábito espontâneo. Assim, a aprendizagem passa a ser um conteúdo da vida, uma parte de trabalho e um modo de vida.**

De certeza, o tempo de um dia é bem limitado, independentemente do modo de o arranjar. Para criar o hábito da aprendizagem e para assegurar um período de tempo suficiente para o efeito, é necessário ultrapassar certos hábitos, tais como: tomada de chá ou bebidas alcoólicas, tagarelar, telefonar longamente, jogar carta e telenovelas, navegar na *internet*, entre outros. Não estou a referir que esses não são bons hábitos, mas sim esses hábitos podem ocupar muito tempo, de modo a impedir a formação do hábito da aprendizagem. Como existem muitas coisas interessantes que nos atraem com facilidade, temos que fazer escolhas, abandonando certos passatempos para dar lugar ao hábito de aprendizagem.

A desistência de certos hábitos para dar lugar ao hábito da aprendizagem tem como chave o nosso conhecimento sobre a aprendizagem. Dizem que o interesse e o gosto é o motor endógeno de uma acção permanente. A aprendizagem, por sua vez, carece do seu apoio. Porém, o interesse e o gosto da aprendizagem são muitas vezes criados posteriormente à formação do hábito de aprendizagem. Para muitos, a aprendizagem é uma acção praticada sob a pressão e uma “consciência” criada numa circunstância obrigatória. A aprendizagem, especialmente a aprendizagem de teorias, é maioritariamente enfadonha e não interessante.

Neste sentido, para os quadros de direcção e chefia, não se pode fazer a formação do hábito de aprendizagem depender do interesse e gosto, não se pode deixar de aprender por se estar interessado na aprendizagem. Mesmo que não se goste de aprender ou não se goste de ler, impõe-se a obrigação de a ler e aprender, uma vez que, para os quadros de direcção e chefia, aprendizagem é uma das suas responsabilidades. A abstenção da aprendizagem determina o “envelhecimento” das ideias, a falta de uma visão alargada, a desactualização de conhecimentos e a degeneração da sua qualidade. A abstenção da aprendizagem agrava os riscos da preguiça mental e da falta de competência, da falta de respeito pela opinião das massas populares, bem como da falta de ânimo e a corrupção. **A aprendizagem é uma “disciplina obrigatória” para todos os quadros e não uma “disciplina optativa”; trata-se de uma responsabilidade política e não de um interesse ou passatempo. Temos a liberdade de optar por não desempenhar as funções de quadros de direcção e chefia; só que os titulares destes cargos não podem deixar de aprender.**

Tendo em consideração as exigências políticas, todos e quaisquer quadros de direcção e chefia têm que envidar esforços, no sentido de tornarem a aprendizagem num hábito seu.

