

CONEXÃO LOCAL INTERUNIVERSITÁRIA
DIÁLOGO DE SABERES

RICARDO BRESLER
TATIANA L. SANDIM
FERNANDO BURGOS
VERONIKA PAULICS
(ORGANIZADORES)

1º EDIÇÃO
SÃO PAULO
2014



O trabalho **Conexão Local Interuniversitária - Diálogo de Saberes** de Ricardo Bresler et al. está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional. Baseado no trabalho disponível em ceapg.fgv.br/conexaolocalinteruniversitaria.

Este livro foi editado com apoio da
**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –
CAPES** – Brasil, no âmbito do projeto
“Conexão Local – Modalidade Interuniversitária”

Coordenação e edição de texto: **Veronika Paulics**

Capa, diagramação e impressão: Max Editora

Conexão local interuniversitária : diálogo de saberes /

Ricardo Bresler, Tatiana Lemos Sandim, Fernando Burgos e Veronika Paulics
(orgs.). – São Paulo : Programa de Gestão Pública e Cidadania, 2014.

144 p.

1. Estudantes universitários. 2. Pós-graduação. 3. Cooperação universitária.
4. Projeto Conexão Local Modalidade Interuniversitária. 5. Administração local. I.
Bresler, Ricardo. II. Sandim, Tatiana Lemos. III. Burgos, Fernando. V. Título. IV.
Paulics, Veronika.

CDU 378.225

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca
Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

O conteúdo deste livro pode ser acessado em
<http://ceapg.fgv.br/conexaolocalinteruniversitaria>

ISBN 978-85-87426-27-7

São Paulo, 2014

315 exemplares, distribuição gratuita

Coordenação

FGV-Eaesp

Centro de Estudos em Administração Pública e Governo

Comite de gestão

Ricardo Bresler

Mário Aquino Alves

Fernando Burgos

Peter Spink

Coordenadora Administrativa

Fabiana Paschoal Sanches de Moura

GVPesquisa

Prof. Thomaz Wood Jr. - Coordenador

Prof. Rafael Alcadipani da Silveira - Coordenador do PIP (Programa de Iniciação à Pesquisa)

Daniela Mansour Magalhães da Silveira - Analista de suporte acadêmico

Isolete Rogeski Vieira Barradas - Analista de suporte acadêmico

Coordenadores CLIU

Ana Íris Tomás Vasconcelos - UVA - CE

Bruno Lazzarotti Diniz Costa - FJP - MG

Enock da Silva Pessoa - UFAC

Fernando Burgos - FGV - Eaesp

Marco Antônio Teixeira - FGV - Eaesp

Marcus Vinicius Peinado Gomes - FGV - Eaesp

Maria Cecília Gomes Pereira - FGV - Eaesp

Melina Rombach - FGV - Eaesp

Patricia Laczynski de Souza - FGV - Eaesp

Peter Spink - FGV - Eaesp

Ricardo Bresler - FGV - Eaesp

Tatiana Lemos Sandim - FGV - Eaesp

Veronika Paulics - FGV - Eaesp

De “Mad Max” aos “Diários de Motocicleta” . O CLIU e a formação de administradores públicos na Escola de Governo

Bruno Lazzarotti Diniz Costa¹⁰

Clavo mi remo en el agua

Llevo tu remo en el mío

Creo que he visto una luz al otro lado del río

(Jorge Drexler, Al otro lado del río)

Faz parte do ofício e da alegria da docência a participação recorrente em cerimônias de colação de grau e conclusão de curso dos alunos. São eventos que revelam para um observador interessado – ainda que na forma ritualizada dos convites, discursos, homenagens e convidados – a percepção, os afetos e as expectativas, além de um “balanço” dos formandos sobre a sua própria trajetória e as transformações pelas quais passaram. Um frequentador assíduo destes ritos de passagem poderá notar uma associação recorrente entre o curso de formação e uma viagem cuja chegada é a graduação ou a mudança de status. Peço licença ao leitor para aproveitar a analogia e levá-la adiante ao analisar a experiência do Conexão Local Interuniversitário (CLIU) na Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (FJP).

Os *road movies* são um gênero de filme que, tendo a estrada e a viagem como cenário e contexto, ilustram a transformação do protagonista ao longo de um percurso, de maneira que aquele que chega é substantivamente diferente daquele que partiu. Mas há viagens e viagens.

O modelo hegemônico de Reforma do Estado, por exemplo, e o diagnóstico sobre o qual se assentou definem determinados contextos e percursos para o *road movie* da formação de alunos e profissionais da gestão pública. Neste roteiro, pode-se imaginar o cenário de Mad Max: em um mundo pós apocalíptico, nosso aluno - um protagonista solitário - percorre uma estrada, entre os escombros de um Estado em

¹⁰ Pesquisador e professor da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro-MG. Doutor em Sociologia e Política – UFMG.

ruínas, incapaz de produzir a ordem ou promover a cooperação. A regra é a predação e a maximização egoísta do autointeresse. Mais que isto, é um cenário hostil, no qual o nosso herói, uma espécie de justiceiro institucional, enfrenta todo tipo de riscos e ameaças: comportamentos oportunistas variados, *rent seeking* e um problema agente x principal ubíquo resumem o conjunto das interações que definem o ambiente em que se moverá nosso futuro profissional, do qual se exige adrenalina, testosterona e perspicácia.

O serviço público e o Estado constituem, portanto, um mundo do qual o herói tem que se proteger e também deve estar preparado para combater. E não se espere coisa muito melhor da sociedade: captura, inflação de demanda, risco moral e carência de sofisticação técnica para lidar com seus próprios problemas definem a relação dos cidadãos com a administração pública. E disto se trata a formação que deve ser oferecida: o insulamento burocrático e um conjunto de armas com as quais enfrentar as ameaças. Neste modelo, toda a ênfase – e o poder – recaem sobre o planejamento *ex-ante*. As políticas e programas formulados devem estar “protegidos” da implementação e dos implementadores, os que dispuserem de discricionariedade e autonomia, tenderão, por incompetência, hábito ou oportunismo, a desvirtuar a proposta. Portanto, contratualização, incentivos e mecanismos estritos de controle são os instrumentos privilegiados de gestão.

A abordagem do CLIU desenha outro roteiro de formação e de aprendizagem, propõe uma viagem bem diferente. O projeto parte de uma atitude distinta frente à sociedade e ao setor público: outro cenário, outra estrada. No lugar de Mad Max, o filme é Diários de Motocicleta, de Walter Salles, inspirado nos registros de Ernesto Guevara feitos ao longo de sua viagem pela América Latina, junto com o amigo Alberto Granado. Eles partiram da Argentina e chegaram à Venezuela - de motocicleta, mas também de barco, a pé, de carona e outros improvisos.

Um belo filme, com uma bela narrativa. O que mais nos interessa ressaltar, porém, é a atitude. A viagem começa com uma outra atitude: há um mundo por conhecer, um mundo com o qual aprender. Esta atitude, no nosso caso em relação à administração pública, é o primeiro traço que distingue o CLIU: é preciso estar aberto à diversidade. Mais que isso, é preciso buscá-la, ir ao seu encontro, ao invés de proteger-

se dela. Isto se concretiza na proposta, em si, do projeto: colocar estudantes de graduação e pós graduação em contato com experiências de gestão pública desenvolvidas em contextos diversos do contexto de origem dos estudantes.

Para a FJP e, até onde sei, para as instituições parceiras do projeto, isto é fundamental. A seletividade social, ainda fortemente vigente no acesso ao ensino superior, além de expressar e reproduzir a desigualdade de oportunidades, tende a gerar um tipo de empobrecimento da experiência de formação dos estudantes. Isto porque tendemos a selecionar estudantes majoritariamente urbanos (ou metropolitanos), brancos, dos setores médios da sociedade. Devido a este recorte social e aos padrões brasileiros de segregação urbana, social e de padrões de lazer e consumo, a tendência é que a maioria destes estudantes tragam, como contrapeso a uma sólida formação acadêmica e grande disposição e generosidade típicas da juventude, uma bagagem relativamente limitada de vivências, de espaços de sociabilidade e de interações horizontais e não hierárquicas com públicos e contextos diversos do próprio *status*. Como nos “Diários de Motocicleta”, ao se colocarem diante de tanta diversidade, tanta desigualdade, das paisagens, grandezas e misérias de nossa terra, tal qual elas aparecem no cotidiano de pessoas – e gestores – de carne e osso, o que se vê em sala, nos textos e nos livros se transforma. Transforma-se porque pode, finalmente, tornar-se um conhecimento encarnado, ao qual passamos a ser capazes de recorrer e combinar para dar sentido à realidade social e política, mas do qual também passamos a ser capazes de guardar um certo distanciamento não devoto – um tanto profano -, pela consciência de se tratarem sempre de modelos úteis da realidade, em relação à qual serão sempre reducionistas, no que residem sua utilidade e seu limite.

O tipo de formação para o gestor público que informa a viagem de nossos estudantes pelo CLIU tem ainda dois traços importantes que gostaria de ressaltar, e que seguem o roteiro alegórico de Ernesto e Granado. O primeiro é uma distinção relevante em relação a outras atividades de extensão e que me parece pedagogicamente importante, novamente em termos de atitude. Como nossas instituições ocupam-se de formação acadêmica qualificada, recurso obviamente ainda escasso e desigualmente distribuído, boa parte dos projetos de extensão baseiam-se em um modelo

generoso de “retorno social”: ou seja, espera-se dos alunos que “levem” seu conhecimento técnico a realidades sociais ou administrativas mais precárias e contribuam para minorar suas deficiências. São, em sua grande maioria, belas iniciativas e que mobilizam as melhores energias dos alunos, devendo ser valorizadas. No entanto, às vezes, como efeito colateral, tendem a reforçar certo viés, um tanto tecnocrático, que frequentemente encontra-se implícito ou explícito na cultura acadêmica e profissional dos gestores. De fato, como decorrência da combinação fascinante de qualificação, motivação e inexperiência, não é difícil que se siga uma atitude um tanto arrogante frente ao “objeto” das intervenções, uma certa ideia benevolente, mas um tanto elitista, de que vai “levar” conhecimento e capacidade a lugares, populações ou organizações – que seriam caracterizadas pela carência ou pela falta e muito pouco pela resistência, pelas potencialidades, pela criação e pela inovação – pode contribuir para reforçar uma posição assimétrica frente à população ou aos municípios, assimetria esta já tão típica da cultura tecnocrática.

Deste ponto de vista, o CLIU complementa e tempera a abordagem sobre a administração pública pela própria ênfase na formação de pesquisadores. Diferentemente da ênfase em “levar” soluções ou conhecimento onde eles faltam, o programa parte de um suposto bastante distinto: o de que nos contextos mais variados e mesmo nos mais precários há potencialidades, esforços e criação; há invenção, incorporação ou adaptação de alternativas para enfrentamento de problemas da maneira como eles aparecem e se conectam nos contextos específicos. Nesta inversão, há três lições importantes. A primeira, é a humildade intelectual e profissional. A ideia de que temos sempre algo a aprender com os outros e que diferentes tipos de conhecimento são produzidos em contextos e realidades diversas. A segunda, que também é um tipo de humildade, refere-se a uma postura menos otimista quanto às possibilidades do planejamento normativo. Se um aprendizado evidente se produz na experiência de campo dos estudantes é o de que um programa, uma política uma iniciativa “funcionar” ou não e, mais do que isto, a própria noção do que seja “funcionar”, é o resultado de um conjunto de interações complexas entre cidadãos e outros atores, gestores, recursos e regras com o contexto local, envolvendo sempre uma boa dose de improviso, tentativa e erro, apropriações e adaptações peculiares da concepção e objetivos e uma boa dose de criação ou recriação. Portanto, se é importante planejar – e, claro,

é importante – é preciso ter claro que, em certo nível, a implementação completa, a formulação e a execução não envolvem apenas riscos ou desvios, mas podem produzir também aprendizado e aperfeiçoamento, que devem ser legitimados e potencializados. A terceira lição é simples e dura: o realismo, ou seja, a consciência de que mesmo as iniciativas mais bem sucedidas são sempre sucessos parciais e provisórios; que o enfrentamento de determinados problemas nunca produz apenas soluções, mas produz também novos problemas. E que se existe uma jornada que o gestor público deve percorrer, é a busca permanente por problemas melhores.

Voltando à analogia entre as duas viagens, seus roteiros e seus diários, há ainda duas características da metodologia de campo do CLIU que me parecem importantes do ponto de vista pedagógico e também da formação humana. A primeira é que, como fizeram os personagens Ernesto e Granado, conhecer e dar sentido ao mundo não é uma empreitada solitária. O compartilhamento das experiências, das observações, dos relatos, entrevistas e de seu sentido é fundamental para a construção de conhecimento sobre contextos complexos. A opção do CLIU por trabalhar com a equipe interuniversitária como unidade de pesquisa desempenha mais de um papel. De um lado, contribui para a criação de vínculos e a capacidade de construir e administrar uma agenda comum, negociar conflitos e consensos de maneira autônoma, em um período de convivência intensa em um contexto não familiar. De outro lado, para os supervisores, que são pos graduandos, é uma oportunidade e uma responsabilidade relevante para a formação de futuros pesquisadores e docentes, que terão diante de si a tarefa de constituir equipes e orientar alunos para uma relação produtiva e chegar a um relatório final sintético e informativo.

A segunda característica metodológica que gostaria de destacar é a centralidade, como estratégia de pesquisa, da observação *in loco* e do diálogo com diferentes atores e pontos de vista. Não se menosprezam as fontes secundárias e documentais, mas no espírito do “Pesquisador Conversador”, nos termos do professor Peter Spink, o diálogo é o instrumento metodológico central. É preciso, mais que capturar, compreender as diferentes lógicas, relações e histórias de sujeitos ativos, para ser capaz de atribuir sentido aos programas e projetos, seus resultados, as resistências que se lhes opõem e o muito de reinvenção

local que quase sempre experimentam: como nos “Diários”, a compreensão do mundo, e ainda mais sua transformação, não se faz sem a capacidade de empatia com o outro, com os outros; experimentam a grandeza e as misérias que constituem o cotidiano no qual o Estado em ação se relaciona com os cidadãos.

Pedindo ao leitor perdão pelo abuso da analogia cinematográfica, concluo minha visão sobre o roteiro, o cenário e os personagens que informam o CLIU. Mas, a título de um epílogo um tanto pessoal, gostaria de expressar uma esperança. A esperança de que o percurso, a intensidade e a diversidade das experiências, os desafios enormes da desigualdade e da opressão e também os esforços para superá-los, produzam mais que formação profissional e acadêmica. Quem sabe? Talvez alguns dos participantes do CLIU experimentem - em uma escala bem menor, é evidente - aquele outro tipo de aprendizagem - a um só tempo intelectual e existencial - que faz com que Ernesto, ao fim da viagem que o transformou, se dirija a seu companheiro e exclame, com alguma angústia - que quase sempre acompanha a consciência mais profunda: “Nessa viagem, algo aconteceu, terei que refletir... Tanta injustiça... Já não sou mais o mesmo, pelo menos não sou o mesmo no meu interior”. E como a profissão docente nos condena à esperança, gosto de acreditar que alguns de nossos alunos, mais do que isto, fizeram a travessia ao outro lado do rio, junto aos mais marginalizados.

Mas não sou ingênuo. O CLIU, sua estratégia e sua concepção é um dentre os muitos roteiros que orientam uma formação diversificada em conteúdo e em método, quando se lida com um campo tão complexo, diverso e conflituoso como a Administração Pública. E é bom que a formação do administrador público seja plural e diversa. Deve ficar claro também, que custo, logística e a própria diversidade de vocações e inclinações dos alunos impõem limites significativos à escala da experiência em instituições como a Escola de Governo. No entanto, e por isto mesmo, se na jornada de sua graduação pudermos oferecer a alguns de nossos jovens um pouco do que animou algumas gerações - um pouco de aventura e uma causa à qual valha a pena se dedicar, como experiências e oportunidades como o CLIU ajudam a criar, o filme vale o ingresso.