

*Clavo mi remo en el agua
Llevo tu remo en el río
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 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.

¹ Pesquisador e Professor da Fundação João Pinheiro – MG. Doutor em Sociologia e Política – Universidade Federal de Minas Gerais.

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 pós 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.
