

DEPOIMENTO

O Cipad foi o precursor dos MBAs

ENTREVISTA DO DIRETOR DA EBAP, PROFESSOR BIANOR CAVALCANTI, À PROFESSORA HELENA BOMENY, PARA LIVRO COMEMORATIVO DO 30º ANIVERSÁRIO DO CURSO INTENSIVO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (CIPAD)*



Nós tínhamos clareza de que precisávamos formar administradores

Este livro faz parte do projeto comemorativo dos 30 anos do Cipad, Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública, do qual o senhor foi o primeiro coordenador. E a primeira pergunta é: o que o Cipad tem para ser celebrado?

Algumas coisas. Certamente, mais de uma. A primeira é o fato de que as carências, na administração pública brasileira, sempre foram muito grandes, e de que ele contribuiu para supri-las. A própria Fundação Getúlio Vargas foi criada em função dessas carências, a partir de uma consciência muito clara de que todo o nosso desenvolvimento como nação estava ligado à profissionalização do setor público, à aplicação de princípios racionais nos orçamentos governamentais, à adoção do planejamento e da programação por um Estado federal forte, em contraste com uma Primeira República fragmentada. Esses ideais vinham de 1922, passaram por 30, por 37 e, ainda que canalizados através de um regime autoritário, de uma ditadura civil, traziam uma proposta de modernização do país. Dentro desse contexto, a profissionalização do administrador, que se iniciou no Dasp, veio de alguma maneira se reformatar institucionalmente na Fundação Getúlio Vargas. E a Ebap, Escola Brasileira de Administração Pública — criada em 1951, sob os auspícios da ONU — foi o canal por meio do qual isso foi feito.

* BOMENY, Helena; O'DONNELL, Júlia (Orgs.). *Cipad 30 anos*. Rio de Janeiro: FGV, no prelo.

Os primeiros passos foram dados no sentido de termos um curso de graduação, mas logo ficaram claras algumas frustrações, na medida em que o Brasil é um país guloso, pelo seu próprio tamanho, pela sua própria dimensão, e formar massa crítica para a administração pública se colocava como um desafio sempre maior. Até porque é difícil planejar nessa área. Pessoas não são objetos, não é? Quando você dá um peteleco num determinado objeto, um físico pode calcular com precisão onde o objeto vai parar. Quando você dá um peteleco numa pessoa, não sabe exatamente qual será a reação dela, o que virá de volta ou para onde ela irá. E o fato é que os egressos do nosso programa de graduação não necessariamente iam para o setor público. Até porque a qualidade do curso de graduação ensejava as empresas, não só estatais como privadas, a virem buscar seus quadros na Ebap antes que eles se formassem.

Nós nos demos conta, então, de que uma pós-graduação em administração pública seria muito importante, na medida em que poderíamos trazer para ela quadros que tinham uma formação básica diferenciada — educadores, médicos, advogados, economistas etc. —, mas que trabalhavam no setor público, haviam incorporado a responsabilidade e o interesse pelo trabalho que faziam e sentiam necessidade de uma formação complementar. Começamos com cursos de pós-graduação *lato sensu*, que a nossa legislação inteligentemente permitia, com o objetivo de atender aos práticos da administração pública.

Havia consenso na Ebap a respeito da proposição desses cursos de pós-graduação lato sensu?

Não, não havia. A Ebap, como eu dizia, se firmou como um curso de graduação muito prestigiado tanto por empresas públicas quanto por empresas privadas. A IBM, a Esso e outras vinham avidamente buscar nossos alunos, assim como a Vale do Rio Doce, a Petrobras, ou a própria administração direta. A Escola, no seu programa de graduação, foi extremamente inovadora. Coisas que hoje às vezes vejo as pessoas apontarem como inovação, nós já fazíamos lá nos anos 1960. O professorado era de primeiríssima categoria. Na área de ciências sociais, a Ebap tinha professores como um Guerreiro Ramos, como um Cândido Mendes, que se davam até ao luxo de jogar piadinha um contra o outro para conquistar os alunos... E os alunos eram beneficiários dessa disputa construtiva pelo saber. Na área de economia era a mesma coisa, estavam lá um Isaac Kerstenetzky, um Julian Chacel. Na área de administração, outros tantos nomes importantíssimos, pioneiros da administração no país e na América Latina. Era natural que num lugar assim, num ambiente vivo como esse, o consenso nem sempre existisse.

O fato é que, no final da década de 1960, havia um discurso que mobilizava muita gente na Ebap, segundo o qual a Escola tinha o melhor curso de ciências sociais do país. Acontece que o pessoal da área de administração é sempre mais pragmático. Nós sabíamos que o alimento que nos vinha das ciências sociais era fundamental, mas sabíamos também que ao fim e ao cabo o nosso compromisso era educar para o gerenciamento da máquina pública, a máquina das empresas estatais, no sentido de gerar resultados. E também tínhamos consciência de que não adianta qualidade para poucos. O Brasil precisa de quantidade com qualidade. Quando a proposta do Cipad veio, recebeu comentários do tipo: “Ah, mas isso é curso por correspondência... Isso é curso a distância... A Ebap tem que formar a *intelligentzia* brasileira...” Enquanto isso, o outro lado dizia: “Mas espera aí...” Houve um racha, que nunca foi explicitado, mas existiu nas subjacências. Houve um certo desconforto e tensão.

O grupo preocupado com a administração era o seu grupo.

Sim. Paulo Motta, eu, Getúlio Carvalho, Armando Cunha... Éramos gente muito estudiosa, sempre estudamos com seriedade da filosofia às ciências sociais, mas dizíamos: “Somos administradores! Isto aqui é uma escola de *administração*! Não é uma escola de ciência política!” Os cientistas políticos, os economistas estavam preocupados com os votos no Congresso e com o equacionamento dos recursos financeiros, e nós com a máquina burocrática. Eles achavam que, do momento que o Congresso definisse a política ou que os recursos financeiros fossem equacionados, a burocracia ia implementar. E nós, estudando teoria da organização e teoria da burocracia com muito afinco, aprendemos que não é bem assim. O burocrata modifica a política, tem poder para isso. Na implementação, a política pode ser inteiramente modificada, pode sair do outro lado como uma peça irreconhecível, por conta do poder da burocracia. Os cientistas sociais diziam: “O nobre é a política. A administração está lá para implementar, não tem nada de nobre”. Não é assim. Hoje, tanto a economia quanto a ciência política têm essa noção, porque, com humildade, foram estudar teorias da organização. E, com o que descobriram, deram contribuições. Economistas, sociólogos e psicólogos organizacionais ajudam a construir teorias da burocracia mais sofisticadas, que alimentam o estudo da administração.

Mas o fato é que nós tínhamos clareza de que precisávamos formar administradores. Podíamos nos nutrir das bases das ciências sociais, mas sem perder de vista que o nosso desafio era fazer gerenciar a máquina pública para

gerar resultados. Houve um pouco de tensão, mas dissemos: “Não. Nós não queremos simplesmente um curso acadêmico de mestrado ou doutorado de alto nível. Vamos ter isso, para pesquisadores, professores, consultores de alto nível etc. Mas esta Escola foi criada, e Luiz Simões Lopes pensou nisso quando criou a Fundação, para colocar a inteligência de gestão, a ética e a formação profissional no seio da administração pública, para viabilizar o processo de desenvolvimento do país — como Carlos Ivan gosta de lembrar. E para isso, temos que ter uma visão clara, não academicamente elitista, da realidade”. Partimos, então, para a pós-graduação *lato sensu*, com o Cipad. Como, é outra história.

Como?

O Cipad foi muito importante tanto pela forma quanto pelo conteúdo. Você tinha um produto, que era um tipo de conhecimento, e tinha que entregar o produto. E o *delivery system*, a logística da entrega desse conhecimento foi fundamental. Houve um professor, Ivan Muniz, que de alguma forma detonou na minha cabeça a chispa da criação do Cipad. Ele era ex-aluno da Escola e tinha feito o curso do Pronapa, Programa Nacional de Aperfeiçoamento de Professores de Administração, que era um programa de pós-graduação *lato sensu*, acadêmico, voltado para formar professores. Depois o Pronapa foi convertido no mestrado da Escola. O recrutamento para o curso de graduação, no início, era nacional, mas depois passou a ser local. E a Escola passou então a buscar no mestrado a perspectiva nacional. Havia, se não me engano, quatro provas para candidatos ao mestrado em pontos diferentes do país. Nós escolhíamos as capitais onde íamos aplicar a prova, e para lá convergiam os interessados. E nós, por uma questão de economia, buscávamos nos ex-alunos que estivessem nessas capitais um apoio logístico, em termos de salas etc. Num desses exames, recebi a missão de ir para Belém do Pará aplicar a prova de matemática, e lá encontrei o Ivan Muniz, então diretor de Planejamento do Basa, Banco da Amazônia, hoje professor da Universidade Federal do Pará, uma pessoa de quem gosto e a quem respeito muito.

Houve até um fato interessante nessa viagem, porque, quando o avião desceu em Belém, olhei em volta e vi uns quatro ou cinco Boeings. Disse: “O negócio aqui está animado”. Demorei duas horas para conseguir pegar a minha mala, porque era gente que não acabava mais. Logo descobri que a razão de tudo aquilo era o Círio de Nazaré. Ou seja, nós tivemos a competência de

marcar a prova na sede do Basa, que ficava em frente à praça central, em plena passagem do Círio! Os paraenses, coitados, os amazonenses, as pessoas que convergiram para lá tiveram que ir para o meio da multidão. Para entrar no prédio, foi um problema. Os rapazes e moças fazendo prova com fogos explodindo, o Círio passando embaixo... Mas foi aí que tive uma conversa muito marcante com o Ivan. Muito frustrado, ele me disse que no Basa havia gente que ele achava que tinha que vir fazer o mestrado da Ebap, mas não dava, porque o custo era muito alto. Não era o custo financeiro apenas. Era o custo de o sujeito se ausentar de Belém, sentir a insegurança de, quando voltar, perder o espaço... O sujeito tinha família, filho na escola, mulher, que podia ter o seu projeto de vida... Tudo isso dificultava ele vir fazer um mestrado acadêmico de dois anos na Ebap ou onde quer que fosse. Aquilo me machucou. Eu era um jovem professor da Ebap, estava empolgado em achar soluções, em colaborar de alguma forma, mas disse: “Esse cara tem razão. O problema dele deve ser o mesmo de muita gente. Quantos dirigentes não estão querendo treinar pessoal em administração pública? A gente diz, lá na Escola, que quer profissionalizar. Mas o nosso discurso não bate com os meios que estamos oferecendo. Estamos oferecendo um meio restrito, limitado, em quantidade, em possibilidades, em exigências acadêmicas”. Fiquei com aquilo na cabeça, um desconforto genuíno.

O senhor tem idéia do ano em que isso se passou?

Isso foi antes de eu ir para os Estados Unidos. Eu me formei na Ebap em 1971 e ingressei no quadro de professores em janeiro de 1972. Fiz concurso, passei e fui aceito. Isso que estou relatando aconteceu acho que em 1973. Ou, no máximo, em 1974, porque em setembro fui para os Estados Unidos, fazer o mestrado em Washington.

Descobri em Washington o ovo de Colombo

O senhor então já foi para os Estados Unidos pensando nesse problema.

Fui. Aí é que está o detalhe. Voltei de Belém com esse incômodo e conversei com os colegas. Fui para os Estados Unidos junto com Armando Cunha, porque Rogério Feital Pinto, também ex-aluno da Ebap, estava na OEA e nos conse-

guiu uma bolsa na USC, a University of Southern California. Mas não fomos para o *campus* de Los Angeles. A USC tinha um programa em Washington, da Escola de Administração Pública, com a qual já tínhamos tido parcerias anteriores na formação da Ebap, e foi para lá que nós fomos. Eles tinham aberto esse *campus* avançado para atender aos práticos da administração pública norte-americana.

A USC sempre foi muito inovadora, e o programa de mestrado era muito bom. Como funcionava? Eram oito disciplinas. Você se matriculava na primeira, ia lá e pegava cinco ou seis livros — eles lhe davam um pacote de livros selecionados —, pegava o *syllabus* com todo o programa, algumas exigências de apresentações em aula, e ia embora. Passava 45 dias lendo aqueles livros, sem aula, sem nada, baseado na orientação do *syllabus*. Eles faziam exigências que você só podia responder se tivesse o domínio daquela literatura. Eu e Armando éramos privilegiados, porque estávamos lá só estudando. Então, íamos para a Biblioteca do Congresso e não só líamos aqueles livros, como ainda pegávamos mais. Os outros, os colegas que estavam fazendo o curso conosco, eram o sujeito do HEW, Health, Education and Welfare; o funcionário do DoD, Departamento de Defesa; o técnico do County não sei do quê; do Departamento de Estado... Eram os funcionários públicos de nível técnico-gerencial que estavam fazendo o seu mestrado. E você interagia com esse pessoal, o que era maravilhoso, porque você estava juntando a formação acadêmica com o testemunho da prática, não estava convivendo com o juvenzinho recém-formado em graduação. Eles estavam trabalhando e administrando o tempo deles para poder ler e fazer a mesma coisa que nós fazíamos, mas a vantagem deles é que eram americanos. A nossa desvantagem é que, durante algum tempo, estávamos em processo de adaptação. Não precisando trabalhar, nós compensávamos. E compensávamos também — isso é interessante citar — porque às vezes eles nos achavam gênios: “Esses caras são fantásticos! Esses brasileiros são muito inteligentes!” Gênio coisa nenhuma. O negócio é que eles vinham de diversas formações, e nós tínhamos feito o curso de graduação na Ebap. Os grandes livros básicos da área de teoria de organização, nós já tínhamos lido. Tínhamos um domínio da literatura que impressionava a eles.

Mas, enfim, depois dos 45 dias para leitura, vinham quatro dias de aulas, com oito horas por dia, ou seja, 32 horas, num sistema bem americano: dois dias o estudante dava, ou seja, sábado e domingo, e dois dias o empregador dava, ou seja, dois dias úteis. Você chegava nas aulas, e ia discutir a literatura que tinha lido, lidar com estudos de caso, fazer simulações. Nunca era uma coisa totalmente estruturada, nem desestruturada. Era semi-estruturada. Mas havia sempre espaço, em sala de aula, para discutir as coisas de uma maneira criativa, de uma maneira inteligente, de uma maneira rica. Depois

tínhamos 30 dias, novamente. Os alunos iam para o trabalho, e eu, como não trabalhava, me dedicava totalmente ao *paper*. Ao fim de 30 dias, voltávamos, para mais quatro dias de oito horas de aula. Isso queria dizer o seguinte: 64 horas de aula por disciplina. Mais do que temos no mestrado presencial aqui. Terminava um curso, começava outro. Isso caía num regime trimestral, que é o regime americano por excelência. Mais recentemente eles estão mudando para o semestral, mas acho o trimestral mais efetivo, mais concentrado. Gosto da concentração, até porque dei aula muitos anos no Cipad e me viciiei. Às vezes o pessoal pergunta: “Mas como você consegue falar durante oito horas?” Tenho treino para isso, modéstia à parte, até pelo Cipad.

Num curso concentrado, em primeiro lugar, você tem um ambiente mais democrático. Por quê? Em geral, numa boa escola até existe um programa que dá uma idéia para o aluno do segmento que vai vir. Mas também há escolas fracas, que ou não têm programa, ou têm um programa que não bate com o que o professor dá. Você senta lá como aluno, humildemente, e vai seguindo o professor. É como ler um livro que não tem um índice, não tem um prefácio, não tem uma apresentação. Você sai atrás do autor para onde ele vai. O que quer dizer o seguinte: você está na mão do professor. Por melhor que seja o professor, a certa altura da vida você não quer ficar nem na mão do seu pai e da sua mãe, vai ficar na mão dos outros? Quando você já chega lido, o seu nível de participação em sala de aula já é outro. Quando você estava lendo, naqueles 45 dias, você já estava matutando, já estava relacionando a leitura com a sua prática, com a sua vivência, com as suas experiências de trabalho, com a sua organização. Então, você já é outro. Praticamente você chega com o curso feito. Tem coisa melhor do que livro? Eu não conheço. Quando você pega seis, sete livros, eu diria que você tem um conjunto importante. Porque o professor que vai dar oito horas de aula, ele não pode falar durante oito horas. Ele tem que envolver os alunos. Então, ele alterna *lectures* com pequenas intervenções, chamando atenção para pontos, com estudos de caso, com a participação dos alunos. É aquilo que eu estava dizendo: quem estava sentado lá era gente que estava com a mão na massa da administração pública norte-americana. Então, você interagia, começava a juntar quadros conceituais, teóricos, com a experiência de gente da prática. Você fazia o seu *paper*, discutia o seu *paper* e o *paper* dos outros, e isso me valeu muito, me encantou.

O segundo ponto de um curso concentrado é que você compatibiliza trabalho com ensino. Ou seja, descobri em Washington como resolver o problema, o ovo de Colombo, com que saí do Brasil. Eu saí do Brasil inquieto, com um problema que o Ivan Muniz me colocou e que percebi que não era só dele, era de todo mundo. Eu disse: “A solução está aqui”. Infelizmente, no nosso complexo de subdesenvolvido, nós não ousamos buscar as soluções das coisas.

O americano não tem esse complexo de subdesenvolvido, vai e faz. Nem todos, é claro, porque também há muito conservador na universidade americana. Mas há certos bolsões que não são conservadores, e a USC é um deles. É uma universidade privada, rica, e que mete a cara mesmo, e por isso é um centro de excelência. E lá eu descobri a solução. Disse: “Armando, é por aí. Chegando de volta, vamos tentar isso”.

Terceiro ponto importante: qual é o nosso principal gargalo? Em administração de empresas, na hora em que eu puser anúncio procurando professor de *marketing*, professor de finanças, vai chover gente. Agora, professor de administração pública, de gestão pública e de políticas públicas, com estofamento acadêmico sólido e com experiência prática, é *avis rara*. É um capital humano indisponível, ou disponível no limite da escassez. Então, se eu quiser ter cursos de administração pública pelo Brasil, eu não posso soltar um professor da Ebap para passar três meses dando um curso tradicional no Pará, ou em Brasília. Mas para quatro dias concentrados, sexta, sábado, domingo e segunda, e 30 dias depois mais quatro dias, eu já tenho um pé de conversa, como dizem os mineiros. E vou ao encontro do ponto de vista do cliente, que vai poder estudar e trabalhar. Hoje em dia, o sujeito deixar o trabalho para ficar dois anos enclausurado num mestrado, perder o contato com o mundo e com o espaço dele na organização, é uma temeridade. Mas esse tipo de curso viabiliza tudo. Democratiza o processo, enriquece, compatibiliza trabalho e ensino, e dá flexibilidade de montagem no território nacional, ou até no exterior, porque nós íamos para Portugal. Eu, Armando, Paulo Motta e outros fizemos isso durante oito anos no Instituto Nacional de Administração de Portugal, o INA. Todo ano nós íamos, para duas turmas: uma, numa semana, e outra na outra semana. E saíamos pelo Brasil afora. O que ainda por cima permite ter o professor sintonizado: ele sabe o que está acontecendo no Centro-Oeste, no extremo Sul, na Amazônia. Este é o quarto importante ponto.

O Cipad foi o precursor dos MBAs

A matriz do Cipad então foi essa, que vocês conheceram na USC em Washington?

É claro que fizemos um processo de adaptação. Quando chegamos aqui, tivemos a fácil missão de convencer o Paulo Motta, que era o diretor da Escola na época. Fomos, eu e Armando, conversar com ele, e foi uma missão fácilíssima, porque o Paulo é um sujeito inteligente, comprometido, e logo percebeu a importância da coisa. Disse: “Vão em frente”. Armando foi nomeado vice-dire-

tor de ensino da Escola, Getúlio Carvalho, vice-diretor de pesquisas, e eu fui o coordenador encarregado de criar o programa aqui.

O que nós fizemos foi, primeiro, decidir a grade de disciplinas. Paulo sempre teve uma visão muito clara disso. Em termos de formação acadêmica, de domínio do campo, na época ele estava bem na minha frente. Já era doutor, já era PhD, e eu tinha recém-terminado o mestrado. Então, a visão dele, evidentemente, era mais sofisticada do que a minha. Quando você vai fazer grade, o grande problema é que você sempre tem mais demanda do que a sua possibilidade, em termos de carga horária etc. Outro problema é que, quando você abre para o corpo docente da escola decidir, cada um vai botar a sua disciplina. Tem gente que vai dizer: “Como é que um curso desses não tem tal disciplina!” Todo mundo quer enfiar a sua, por motivos óbvios, dos mais aos menos nobres. Nós dizíamos: “Olha, um curso desses tem que ser econômico”. Na primeira versão, eram oito disciplinas, cinco básicas e três eletivas. “E nada de sociologia, ciência política, psicologia aplicada, economia, nada disso. Isto aqui é uma escola de *administração*, e nós vamos dar um Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública. A sociologia, a política, a economia, virão no bojo das disciplinas próprias de gestão, ou então não entram”.

Quais eram as cinco disciplinas básicas? Vamos ver se a minha memória está boa. Formulação e avaliação de políticas públicas: quem dava era Jorge Vianna Monteiro. Planejamento organizacional estratégico: eram Jacques Marcovitch, professor convidado, que foi reitor da USP e presidente da empresa de energia de São Paulo, uma figura fantástica, e Paulo Motta, uma hora um, outra hora, outro. Planejamento, programação e orçamentação: Armando Cunha. Desenvolvimento organizacional: ou eu ou Eurico Cunha, grande consultor, hoje grande *restaurateur*. Recursos humanos: Gilnei Mourão Teixeira, que era da Petrobras e também ex-aluno e professor da Escola. Havia ainda administração e política social com Fernando Rezende, dinâmica das organizações modernas, com Luciano Zajdsznajder... A cadeira de teoria das organizações, nós chamamos de dinâmica das organizações modernas. Como era um curso mais profissionalizante, para práticos, dávamos teoria sim, dávamos bases conceituais, mas procurávamos dar um viés o mais aplicado possível.

O fato é que isso criou toda uma novidade dentro do mercado. O Cipad foi o precursor dos MBAs. Depois nós chegamos à conclusão de que tínhamos que simplificar o conteúdo, porque não era um curso de mestrado como o que fizemos nos Estados Unidos. Eram 45 dias de leitura — nós dávamos o material —, mas eram dois dias de aula em tempo integral; depois, 30 dias para o projeto de campo e o *paper*, e mais dois dias de aula. Eram 32 horas de aula por disciplina, e o curso ia a um ano e dois meses, um ano e três meses. Mais ou menos isso.

Começou em Brasília, não foi?

Começou em Brasília, e lá nós pegávamos o pessoal do setor público. Era 1978, e a abertura política estava começando a acontecer. Só botar funcionários públicos de diferentes ministérios juntos já era um subproduto importante que eles valorizavam, porque durante o período autoritário não era incentivado o contato entre os funcionários de diferentes ministérios. Era aquele negócio de “três juntos é manifestação”... Só o fato de botar gente junta e discutir era algo quase que revolucionário. A Ebap, com o Cipad, instalou e inaugurou o prédio da FGV em Brasília.

A clientela do Cipad nesse início era toda formada por pessoas que estavam trabalhando em Brasília?

Sim. Eventualmente, vinha gente de fora. Depois, o curso foi para outros estados. Mas no começo o pessoal era basicamente de Brasília, dos ministérios, do Ministério da Saúde, Planejamento, Ipea, diversos. O atual governador de Brasília, José Roberto Arruda, foi aluno da primeira turma. Lidice Meireles Picolin, filha do grande Francisco Meireles e irmã do Apoena Meireles, ambos sertanistas importantes, também. Era do INSS, e foi uma aluna muito crítica, mas construtiva, nunca destrutiva. Tão crítica que a contratei. Disse: “Vou contratar você para trabalhar para mim porque você vai melhorar tudo o que está dizendo que tem que ser melhorado”. Ela foi coordenadora do Cipad em Brasília. Hoje trabalha aqui, na FGV Projetos.

E qual foi a receptividade do curso?

Com toda a sinceridade, o curso foi um sucesso do primeiro dia até hoje. Se esse produto está aí até hoje, não pode ser um produto ruim. Não só é bom como juntou professores muito bons e que, lá pelas tantas, tocavam de ouvido. Havia uma harmonia de programa e de abordagens. Eu me lembro que uma vez Armando chegou para mim, naquela conversa de colega, e disse: “Bianor, estou preocupado. Vou dar planejamento, programação e orçamentação no nosso Cipad, e sabe quem está matriculado? O pessoal da SOF, da Secretaria de Orçamento. Quer dizer, são os caras que montaram o sistema. O que eu vou ensinar a eles?” Eu digo: “Calma. A parte conceitual, a relação com o planejamento, não assume isso, não, porque o pessoal que está sujando a mão de

graxa tem uma visão necessariamente diferenciada”. Não deu outra. Ele chegou lá, e os alunos adoraram o curso: “Muito obrigado! Nós estamos com outra visão”. É lógico. Quer dizer, o pessoal que está com a mão na massa, apagando incêndio — e mesmo que não, mesmo que desenhando sistemas — não necessariamente tem uma visão mais ampla. Nós somos profissionais em ter uma visão mais global, mais conceitual das coisas, em fazer conexões que nem sempre são triviais e claras para eles, que têm lá outras prioridades, que por sinal eram bem conhecidas do Armando, que tinha experiência prática de governo. Enrique Saravia dava gestão de empresas estatais. Era um grupo muito bom de professores. Realmente um pessoal com muita combinação de prática e formação acadêmica, e que também se conhecia bem. Então, tocava de ouvido. É aquele negócio da banda de jazz, quando o músico sabe a hora de dar a deixa, e o outro sabe a hora em que vai entrar. Um sabe passar a bola para o outro.

Os alunos percebiam essa articulação?

Percebiam. O clima era muito bom. Aquele clima de último dia de aula: chopada, o pessoal comemorando, curtindo, gostando e fazendo um social articulado. Às vezes as pessoas acham que o discurso não tem valor. Mas quando você consegue desenvolver um discurso mais articulado, compartilhar conceitos que ajudam o entendimento de realidades complexas, o pessoal começa a desenvolver um tipo de diálogo mais inteligente, e isso facilita o encaminhamento de propostas de trabalho para as chefias. Os técnicos começam a ganhar perspectiva gerencial. Nada irrita mais um diretor, um presidente, um chefe, do que aquele indivíduo muito criativo, mas que chega com idéias desfocadas. As prioridades, as políticas, as diretrizes estão indo mais ou menos numa direção, e para você chegar com alguma coisa na direção oposta, até pode, mas realmente tem que ser fantástico. Qualquer pessoa madura busca desenvolver propostas que colaborem, que agreguem valor naquele direcionamento. Mas na administração, às vezes você tem gente que diz: “Não deram atenção ao meu projeto. Era um projeto maravilhoso e foi engavetado”. O pessoal no Cipad foi ganhando um discurso conceitualmente mais claro, mais adequado para colocar propostas, para fazer convergir, encaixar, para fazer a leitura dessa interface do político com o burocrático. A máquina também pode servir, de alguma maneira, às fantasias do político, viabilizar aquilo sem o preconceito de que, necessariamente, o político é um bandido ou é um louco. Não, o político pode ser o portador da coisa nova. Agora, é preciso haver quem viabilize aquilo, quem faça a roda de transmissão com a burocracia, e tenha também o discurso adequado para enquadrar o político: “Isso aqui não dá. Isso aqui já foi tentado

no passado. A lei não permite”. Era todo um jogo de cintura que o pessoal ganhava e que dependia dessa formação conceitual, de um discurso mais elaborado, mais inteligente, mais compartilhado. Isso, na formação dos funcionários, é muito importante.

Em 1979 estive na França, visitei os principais centros de formação para a administração, tanto de empresa quanto pública, e na área pública, evidentemente, visitei a ENA, École Nationale d’Administration. A ENA era muito criticada na França. Por quê? A ENA não forma gente boa? Gente maravilhosa. Não é nem que ela forme, não. Já entra gente maravilhosa. O vestibular é difícil, exigente, e eles só recrutam em boas escolas. Então, o que entra é bom. Mas uma crítica que se fazia, e com a qual, pelo que vi na época, concordei, era que eles produziam uma aculturação no discurso burocrático francês. Pegavam aquelas cabeças e diziam: “Olha, aqui nós conversamos assim. As práticas são essas, as rotinas são essas, os controles financeiros são esses”. Aí você enquadra. A perspectiva norte-americana, que o Brasil sempre seguiu, desde o Dasp, lá do nosso Simões Lopes, era de uma formação mais gerencial, menos jurisdicista, como na tradição continental européia — não obstante nós tenhamos também uma visão jurisdicista como herança portuguesa. Aliás, o Brasil até hoje é um país esquizofrênico nesse sentido. Se, por um lado, nós temos capacidade de gestão, de gerência, de inovação — e o nosso setor público sempre demonstrou isso —, por outro lado, o mesmo setor público também assume às vezes um jurisdicismo, em que você equaliza administração pública com direito administrativo. Mas, na nossa tradição gerencial, a administração pública não se reduz ao direito administrativo.

Enfim, na tradição norte-americana, em que se estuda administração pública em universidades privadas ou públicas, mas fora do governo e com liberdade acadêmica — que é o modelo Ebape —, você junta duas coisas: uma riqueza conceitual, teórica, mais acadêmica, mais crítica, e, por outro lado, a perspectiva de um discurso articulado para o setor público. Mas não o discurso oficialista, chapa-branca, que enfatiza normas e procedimentos. Nós, na Ebape, não fazemos isso. Isso, a Enap, a Escola Nacional de Administração lá em Brasília que faça. Nós somos uma escola acadêmica. Estamos aí para explorar e desenvolver doutrinas de gestão, de administração. Agora, dizer qual é a doutrina de administração pública do governo brasileiro, isso não cabe nem à Ebape nem ao Cipad. Isso cabe a uma escola de governo. A escola de governo é para isso. Aliás, eu aprendo mais sobre escola de governo com as escolas militares do que com as civis. A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, por exemplo, também é uma escola de governo, no sentido de escolher doutrinas de gestão para a força terrestre, no contexto da defesa.

A Enap nunca foi concorrente para o Cipad?

Não. Ultimamente, eles têm o Programa de Formação de Gestores Públicos, que é um bom programa, vinculado à carreira, e estão trabalhando bem. Aí, sim. Muitos dos gestores públicos que passam no concurso e depois vão fazer o curso deles são ex-alunos do nosso mestrado. Professores nossos também colaboram, mas a Enap nunca ameaçou o Cipad e nunca vai ameaçar. É aquela coisa da Fundação Getúlio Vargas: nós somos pioneiros em tudo. E o nosso valor está em fazer coisas que depois os outros façam, para partirmos para outra frente, em outro lugar. Acho que a Fundação Getúlio Vargas, o nosso Cpdoc, a nossa Ebape, a nossa EPGE, nós só nos justificaremos enquanto inovarmos. No dia em que deixarmos de inovar, não teremos mais justificativa. Por isso acho que essas coisas não nos ameaçam. Ao contrário, colaboramos para o sucesso delas.

Nesses 30 anos, o Cipad cumpriu um papel na profissionalização de administradores públicos

Nesses 30 anos, houve algum momento em que o Cipad se repensou, teve que mudar o seu formato, ou a sua orientação?

Acho que houve momentos de ajuste no sentido da grade disciplinar e do modelo: “Bota uma disciplina de direito etc.”. Mas aí pesa também em mim o vício do primeiro formulador, que às vezes não gosta que mexam na sua obra, no seu projeto... Como qualquer formulador de projeto, ele sempre acha que nem todas as modificações foram para melhor. Algumas foram exigências da prática. Por exemplo, aquela idéia de uma disciplina funcionar duas vezes, com duas idas de dois dias a Brasília ou a qualquer outro lugar distante, acabou perdendo, por questão de passagens aéreas, para o modelo de uma semana direta, o que alterou a filosofia inicial. E não necessariamente para melhor. Isso foi feito alguns anos atrás, acho que nos anos 1980, 90, quando tivemos problemas de custos de passagens... No período de crise da Fundação, nós tínhamos problemas com tudo. A direção da Escola pegava os nossos professores e dizia: “Você vai dar aula no Cipad”. E eram cinco dias de aula seguidos, oito horas por dia. Quer dizer, nós éramos fantásticos. Um Enrique Saravia, um Paulo Motta, um Armando, esses professores são muito bons. Você pode imagi-

nar o que é começar às oito da manhã e terminar às seis horas da tarde? Eu me sentia uma laranja espremida. Ia para o hotel, e o maior esforço que conseguia fazer era pedir, no quarto, um macarrão. Eram oito horas, você tinha que manter o moral da classe, o pique, e então tinha que ser meio *showman*. Não é brincadeira, não. E quando chegava a hora de receber... Primeiro, tinham inventado aquele tal FIG, segundo o qual ninguém podia ganhar mais do que o Figueiredo. Depois, havia a inflação, que era astronômica, e havia a burocracia da Fundação. Ou seja, você ia receber três meses depois de dar aula. Você quase que pagava para dar aula. E nós agüentamos isso tudo.

Passada a fase de Brasília, hoje, onde o Cipad é mais forte?

Hoje ele está por aí, está pela rede. Há Cipads junto à escola de governo do estado do Rio de Janeiro que o Tribunal de Contas do Estado criou em parceria conosco. Acho que é uma parceria importante, porque o Tribunal de Contas tem força política para profissionalizar, exigir dos municípios. O Cipad está bem colocado lá. E há outros programas de gestão pública que foram se desenvolvendo a partir do Cipad, que têm diferenciações, mas cuja lógica e inspiração vieram do Cipad.

O Cipad, hoje, é um programa que vai onde o cliente chamar?

Sim. O Cipad pode estar em Luanda, daqui a dois meses pode estar, como já estive inúmeras vezes, no Isae Amazônia, formando o pessoal da administração pública em Manaus. Ele vai às pessoas, da forma mais democrática, compatibilizando trabalho com ensino e colocando professores de primeira categoria à disposição da demanda. O professor que vai dar aula em Manaus é o mesmo que vai dar aula aqui no Rio de Janeiro.

Nesses 30 anos, acho que o Cipad cumpriu um papel na profissionalização de administradores públicos. Poderia ter sido maior? Poderia, sem dúvida. Porque isso também depende da visão dos dirigentes. Uma questão que eu não saberia responder, e talvez por isso seja importante, é a seguinte: nesses 30 anos, nós sobrevivemos mais por iniciativa dos dirigentes que de alguma maneira inspiraram, ou facilitaram seus subordinados a ir buscar o Cipad, ou por iniciativa dos próprios funcionários? Nós nunca fomos muito

agressivos comercialmente. Temos aprendido a ser nos últimos anos. Mas até desenvolvermos uma cultura mais comercial, mais agressiva, com o FGV Management, nós tínhamos vergonha de vender produto! Nós todos éramos péssimos vendedores. Por isso é que eu me pergunto, e isso me parece interessante, qual a origem da nossa sobrevivência. Nossa agressividade comercial, eu tenho certeza de que não foi. O Brasil é um país muito bonito nesse negócio de educação continuada. Não é à toa que o FGV Management está em quase 100 cidades. São 15 mil alunos-ano. Conversamos com o europeu, com o americano, e eles ficam com inveja. Ninguém gerencia um sistema nacional dessa envergadura. Nós soubemos desenvolver produto, soubemos desenvolver uma logística, mudamos a nossa cultura. Temos mérito nisso? Temos muito mérito nisso, mas o brasileiro, a clientela, o pessoal que está do lado de lá, em Goiás, no Amazonas, no Rio Grande do Sul, esse pessoal também tem um mérito tremendo. É gente que trabalha o dia inteiro e, quando chega no final do dia, no final de semana, vai para a sala de aula para tirar o MBA da Fundação. É gente séria, que eu conheço. Não falo porque me contam. Estive no sistema muito tempo, dando aula pelo Brasil. É gente que quer estudar, que faz muito esforço. Você vai para a Europa, para os Estados Unidos, e não encontra isso, essa disposição, essa vontade de estudar e de aprender depois de um dia inteiro de trabalho. O pessoal que está no setor público, lá pelas tantas, diz: “Nós queremos nos aperfeiçoar”. Nós tivemos o caso de um curso de especialização orientado para auditorias de desempenho, em que o Tribunal de Contas de um estado não quis bancar os seus funcionários, e os funcionários compraram duas turmas. Isso quer dizer o seguinte: era funcionário público pagando do seu próprio bolso para estudar. Isso, num país em que todo mundo diz que funcionário público é vagabundo, isso e aquilo.

Há uma associação que cresce no Brasil, entre desempenho e mérito, de um lado, e melhor classificação na empresa, de outro. Isso cria uma demanda por educação?

Existem realmente os dispositivos formais: “Ah, você tem um curso de pós-graduação? Vai ter mais uns tantos pontinhos”. Concordo que isso também pesa, mas não acredito que seja a *rationale* principal. Porque os nossos sistemas são sempre muito deficientes nessas coisas. Os acréscimos às vezes

não chegam a ser significativos. Acho que pesa mais o *drive* individual da consciência do “eu quero melhorar, quero ser mais profissional naquilo que eu faço”. Não sei se ingenuamente, mas acredito que muita gente funciona dentro dessa lógica.

Nos fóruns ligados ao ensino, é muito freqüente a queixa de uma certa queda na qualidade dos alunos. O Cipad sente isso na área de administração?

Essa é uma questão de filosofia de ensino e de educação que está ligada à avaliação. No julgamento final, Deus é o responsável por dizer quem vai para o céu e quem vai para o inferno. Mas antes de Deus, o mercado também diz quem vai para o céu e quem vai para o inferno terreno... Aí vai muito da filosofia de cada escola e da área substantiva com a qual ela está lidando. No Cipad, chega gente mais fraca, chega gente média, boa e muito boa. Mas é claro que chega gente fraca. E aí você vai perguntar: “Qual é a filosofia? Re-provar o aluno?” Há escolas que dizem: “Nós vamos fazer um sistema de provas, para termos certeza de que estamos fazendo educação de qualidade”. A nossa tendência, principalmente em programas de especialização dessa natureza, sempre foi a seguinte: queremos estar seguros de que vamos botar os melhores professores para dar aula e que os melhores professores vão dar o que de melhor eles têm e sabem. O lado de lá, a não ser em casos extremos, daquele aluno desrespeitoso, que você manda fazer o mínimo e não faz, quem vai selecionar é o mercado, é a vida, é a oportunidade. Ficar gastando energia com provinha, com não sei o quê, não dá. Peguei trabalhos maravilhosos no Cipad, profissionais. Minha disciplina fazia a ponte do conceitual com o aplicado, e recebi trabalhos de pessoal de empresas estatais e da administração direta, muito bons. Eram pessoas que captavam a coisa e sabiam aplicar os conceitos. Porque dominar os conceitos básicos teoricamente é uma coisa, e saber aplicar é outra. O sujeito ia para o campo, aplicava e me trazia um trabalho muito bem feito. Há trabalho fraco também? Às vezes você pega porcarias. Quem vai julgar, ao fim e ao cabo, é o mercado. Não adianta ficar gastando energia para aplicar provinha, testezinho, para ver se o aluno compreendeu o conceitual. Nós trabalhamos num bloco. Daí o clima positivo. Daí, inclusive, pessoas às vezes fracas se superarem. Por quê? Porque não há um clima de professor humilhando aluno, provinha...

Essa é uma visão educacional que a Ebape tem, e que às vezes não é a mesma de outras escolas. Nós estamos tratando da educação de adultos. Faze-

mos andragogia, não fazemos pedagogia. O adulto é responsável pela qualidade do ensino tanto quanto o professor. O resultado é tanto de quem está lá quanto de quem está aqui. Vamos trabalhar juntos. De nossa parte vamos fazer o melhor, e o aluno vai fazer o que puder. Vai haver gente que vai fazer coisas maravilhosas, e gente que vai fazer mais ou menos. Quanto a nós, temos consciência de que fazemos o melhor.