

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA  
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. A citação deve ser fiel à gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

BROOKE, Nigel . Nigel Brooke (depoimento, 2011). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (1h 43min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre FUNDAÇÃO FORD e FUNDAÇÃO FORD. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**Nigel Brooke  
(depoimento, 2011)**

Rio de Janeiro

2019

### ***Ficha Técnica***

***Tipo de entrevista:*** Temática

***Entrevistador(es):*** Helena de Moura Aragão; Helena Maria Bousquet Bomeny; Lúcia Lippi Oliveira;

***Levantamento de dados:*** Helena de Moura Aragão; Lúcia Lippi Oliveira; Verônica R. Bevilacqua Otero Spicer;

***Pesquisa e elaboração do roteiro:*** Helena de Moura Aragão; Lúcia Lippi Oliveira;

***Técnico de gravação:*** Bernardo de Paola Bortolotti Faria;

***Local:*** Rio de Janeiro - RJ - Brasil;

***Data:*** 12/07/2011 a 12/07/2011

***Duração:*** 1h 43min

Arquivo digital - áudio: 2; Arquivo digital - vídeo: 2; MiniDV: 2;

Entrevista realizada no contexto do projeto “Memória de um Office na periferia: o Escritório da Fundação Ford no Brasil”, desenvolvido em convênio com a Fundação Ford, entre janeiro de 2011 e julho de 2012, com o objetivo de constituir um acervo de depoimentos histórico-documental sobre os 50 anos da atuação da Fundação Ford no Brasil e a posterior disponibilização dos depoimentos gravados na internet.

***Temas:*** América Latina; Banco Mundial; Belo Horizonte; Bolsas de estudo e de pesquisa; Brasil; Educação; Ensino superior; Fundação Ford; Inglaterra; México; Minas Gerais; Pesquisa científica e tecnológica; Pobreza; Pós - graduação; Psicologia; Redemocratização; Sistema educacional; Universidade Federal de Minas Gerais; Uruguai;

### *Sumário*

Entrevista: 12 de julho de 2011: Nascimento na Inglaterra; a graduação em psicologia experimental e o mestrado em psicologia ocupacional; o interesse pela América Latina e a pesquisa no México; a ida como professor de inglês voluntário para o Instituto Cultural do Uruguai; o doutorado sobre a reforma educacional no México; a diferença entre o sistema educacional mexicano/brasileiro e o britânico; o fim do doutorado e a vinda para o Brasil, Belo Horizonte; as pesquisas na UFMG e o convite para um cargo na secretaria de educação do Estado de Minas Gerais em 1985; a volta para a Fundação João Pinheiro e o pós doutorado em paralelo na Inglaterra; a negociação com o Banco Mundial; a chegada na Fundação Ford; a proposta da Fundação de juntar os temas de educação e pobreza urbana; a consultoria de Bernadete Gatti; o enfoque em questões da educação básica e de um sistema de avaliação educacional; o investimento a longo prazo da Fundação Ford; o caso do Serviço Brasileiro de Aperfeiçoamento (Sebrap); o período de redemocratização no Brasil e a queda no valor médio de cada doação; a atuação como representante e program officer; as diferentes formas de gestão dentro dos diferentes escritórios da Fundação Ford; características de Ondina Leal e Denise Dora; a diferença de atuação na Secretaria e na Fundação; a cultura filantrópica; a política de rotatividade de cargos da Fundação; os começos e opções equivocadas feitas pela Fundação; o corte do programa de educação; o papel das bolsas de pós-graduação da Fundação Ford; a saída da Fundação Ford e a volta para Belo Horizonte; as pesquisas feitas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e para a Fundação Victor Civita.

*Entrevista: 12/07/2011*

H.A. – Estamos entrevistando Nigel Brooke, aqui na Fundação Getulio Vargas, a respeito do período que passou na Fundação Ford, tanto como representante como *program officer* de educação. Bom, a gente começa pelo começo, falando um pouco da sua história, resumidamente, da sua trajetória, família, quando nasceu... [risos]

N.B. – Você quer tudo isso?

H.A. – A gente sempre acha que, às vezes, traz coisas boas para a história.

N.B. – Bem, nasci na Inglaterra. Vim para o Brasil em 1979, final de 79. Demoramos uns 10 dias aqui no Rio de Janeiro até minha mulher ter coragem para me apresentar à família em Belo Horizonte, mas criamos coragem e a família me recebeu muito bem. Então, não precisávamos estar preocupados. Desde então, moro no Brasil, há 41... Tenho uma família brasileira constituída.. Um filho que trabalha em Juiz de Fora.. Depois saí da Fundação Ford e voltei para a universidade. Bom, não é bem isso, na verdade antes de vir para a Fundação Ford aqui no Rio trabalhei um tempo na Fundação João Pinheiro, que é uma fundação de planejamento, pesquisa, ligada ao governo do Estado de Minas<sup>1</sup>. Mas antes disso, tinha trabalhado na universidade, quando voltei para Belo Horizonte depois de sair da Fundação Ford, voltei para a UFMG<sup>2</sup> e estou na UFMG desde então.

H.B. – Mas não quero que o senhor já esteja na universidade não, quero saber lá da Inglaterra.

H.A. – Na Inglaterra, a sua formação.

N.B. – Ah, bom...

H.B. – Por que o Brasil? Como é que foi isso?

---

<sup>1</sup> Minas Gerais.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais.

N.B. – Por que o Brasil?

L.L. – Por que educação? [risos]

N.B. – Por que educação? É complicado, porque meu curso de graduação foi na área de Psicologia Experimental, que não satisfez muito. Mas minha escolha em termos de mestrado, depois desse curso, foi pior ainda. Escolhi fazer mestrado na área de psicologia ocupacional. Um tipo de psicologia voltado para indústria, que também não me agradou. Eu, mais ou menos, nesta época, estava com idéia de voltar para a América Latina, já tinha passado alguns anos no Uruguai, um ano e meio como professor de inglês numa escola de línguas. Isso foi logo depois da graduação e aí voltei para o México depois de terminar esse mestrado. Fiquei cinco anos no México fazendo várias coisas, mas mais para o final fui contratado como pesquisador pelo Instituto de Estudos do Desenvolvimento, ligado à Universidade de Sussex, na Inglaterra, para desenvolver uma pesquisa no México que seria uma parte de uma pesquisa multinacional. Tinha pesquisador na África, tinha um cara na China, tinha em outros lugares, Sri Lanka.. E eu ia fazer a parte da América Latina, dessa pesquisa grande, que era sobre o desenvolvimento tardio.

H.B. – Quer dizer, seu interesse pela América Latina vem da sua graduação na Inglaterra?

N.B. – É, quando terminei a faculdade não tinha a menor idéia do que queria fazer na vida e como a América Latina era quase que o único continente que não sabia absolutamente nada, decidi que era para lá que tinha que ir. Me alistei em um programa de voluntariado, que pega pessoas logo depois da graduação e manda para lugares, países em desenvolvimento. Como não sabia quase fazer nada, me mandaram ensinar inglês em uma escola de línguas, o Instituto Cultural do Uruguai, numa cidadezinha. E aí, naturalmente comecei a, sei lá, me envolver, me interessar, aprendi a falar espanhol e comecei um namoro com a América Latina que continua até hoje.

H.B. – A sua família estranhou? Família grande?

N.B. – Nem tanto, a verdade é que você tem que entender um pouco a cultura inglesa. Acho que esse negócio de mandar os filhos para longe, para viver fora, isso vem do império, as famílias se acostumaram com essa idéia. Você vai, faz a sua fortuna na índia, ou sei lá o que... [risos] Aí depois, supostamente, você volta para casa, volta para casar, volta para casa. [risos] No meu caso essa parte da volta não deu certo. Além do mais, o meu pai era oficial da marinha de guerra. Então, quando criança, rapaz e adolescente, morei em Cingapura, Malta, Gibraltar, todos os lugares onde a Marinha mandou meu pai servir, dois, três anos em cada um.

H.B. – Era um desdobramento natural então?

N.B. – Então, para mim, viajar ou sair de casa não representava nenhuma dificuldade, honestamente. Então, acho que para os meus pais também não foi nenhuma coisa assim absolutamente imprevisível e difícil. O meu irmão mais velho já tinha imigrado para o Canadá, está no Canadá desde os 18 anos. Ele saiu de casa e foi embora.

H.B. – São dois irmãos?

N.B. – Tenho dois irmãos.

H.B. – São dois filhos?

N.B. – Não, somos três.

H.B. – Homens todos?

N.B. – Homens.

H.B. – Mas, todos fora da Inglaterra?

N.B. – Não, tem um que ficou. [risos]

L.L. – Mas você estava falando, quer dizer, Uruguai, México, e fazendo essa pesquisa... Você começa no México com América Latina, desenvolvimento tardio...

H.A. – Mas você já estava no México quando te convidaram para fazer essa pesquisa?

N.B. – Já estava no México, tinha trabalhado um tempo como assistente de pesquisa para um espanhol que tinha sido contratado como pesquisador e que me contratou. Foi através desse trabalho que a instituição lá da Inglaterra acabou me conhecendo e quando surgiu essa nova pesquisa me convidaram para assumir o papel de pesquisador. A partir daí, refiz meus laços com a universidade na Inglaterra, voltava toda hora e quando terminou a pesquisa voltei para a Inglaterra, porque decidi que ia converter essa pesquisa no meu próprio doutorado. Então, passei um tempo na universidade lá na Inglaterra, na Universidade de Sussex, que fica ao sul, na cidade de Brighton. Lá me enturmei com os latino-americanos, que tinham uma grande turma na década de 70. Tinha muita gente de todos os cantos e tinha uma turma brasileira também. Acabei conhecendo todo mundo, o meu apelido era Anglo-Mex [risos], porque falava espanhol já americanizado. Aí, que fiquei conhecendo uma brasileira, é a resposta para a segunda pergunta. [Risos] Por que estou aqui? Uma história de amor. [Risos]

H.A. – E o seu doutorado foi exatamente no tema da pesquisa?

N.B. – Foi, mais ou menos, a pesquisa que estava realizando no México é uma pesquisa interessante. Era sobre o efeito de um mercado de trabalho estruturado em termos de qualificações educacionais. Havia muito, nessa época, a discussão do setor modelo da economia e nos países com desenvolvimento tardio o setor modelo convivia ao lado de um setor tradicional, vamos dizer. Mas o setor moderno, onde todos os trabalhos estavam definidos em termos de pré-requisitos educacionais, isso, segundo a teoria, poderia estar influenciando o sistema educacional. Apesar, de esse setor modelo ser uma pequena parte do mercado de trabalho, já estaria influenciando o sistema educacional e tudo dentro das escolas estaria voltado para conseguir essas qualificações. Nos países ex-colônias, o impacto seria através dos exames centralizados, que em diferentes momentos os sistemas educacionais, como eram ex-colônias, tinham imitado o sistema britânico. Havia determinados exames que você tinha que passar para passar para a próxima fase do sistema educacional e isso poderia estar influenciando

muito o tipo, a natureza e a qualidade do ensino. E eu, no México, tentando encontrar esses efeitos colaterais de um mercado de trabalho estruturado em termos de qualificações e não encontrava [risos], porque o sistema mexicano é completamente diferente, as tradições educacionais completamente diferentes. Então, dentro desse grupo de pesquisa eu era o único que não confirmava nenhuma das hipóteses, estava sempre contra tudo aquilo que estavam dizendo. Mas foi uma época interessante, porque tinha acontecido justamente naquela época que estava lá, uma reforma educacional importante no México. Então, foi a reforma educacional que se tornou o tema da minha tese.

H.A. – O senhor já respondeu por que educação também. [risos]

N.B. – Pois é, na verdade, quando comecei a pesquisa achava que estava dentro do meu campo, porque tinha haver com psicologia, sistemas de seleção, contratação de pessoal. Comecei ainda dentro do meu campo, mas aos poucos fui sendo puxado para a área de educação e uma vez dentro de educação você não consegue sair. [risos] É um pantanal. [risos] Não é? [risos]

H.B. – Mas o que é que te estranhava? É que havia uma teoria que o México não respondia nem no setor moderno... Ou, você achava que o sistema educacional no México estava influenciado por essa necessidade de qualificação? O que é que era mais estranho no México?

N.B. – É que o sistema educacional mexicano é muito parecido com o brasileiro, você quer ficar, você tem que sobreviver. Em realidade, não se colocam tantas barreiras de seleção para você sobreviver dentro do sistema, é uma questão de sobrevivência própria. A evasão no sistema britânico não é tão grave, mas você tem barreiras, ou tinha antigamente, barreiras em determinados pontos. Havia uma teoria sociológica da época muito entre *contest mobility* e *sponsored mobility*. Mobilidade social via competição e mobilidade social, onde você efetivamente era adotado e puxado para dentro da elite social, via uma série de mecanismos e em boa parte mecanismos sociais. É o tipo de escola que você vai, o tipo de ambiente em que você vai se educar, mas também tem uma parte competitiva. Mas a idéia era que o sistema educacional mexicano e brasileiro seriam exemplos de um processo de mobilidade social na base da competição. Quem é que consegue sobreviver é que merece os louros, os prêmios, quem consegue chegar no final do curso e depois fazer ensino superior. Acho que essa teoria



está ultrapassada e que não explica muita coisa, que o fundamental era que as explicações pela má qualidade do ensino nas escolas mexicanas, pelo menos às que visitei, eram outras e tinham mil e uma razões. Essa suposta influência do mercado de trabalho e da preocupação dos professores em garantir que os alunos passassem nos seus exames era irrelevante, sobretudo nas escolas que fui, porque por algum motivo, não me lembro exatamente porque, a pesquisa precisava que fosse às escolas rurais. Não sei exatamente o porquê dessa decisão, mas enfim. Acabei indo para lugares muito distantes desse mercado moderno e, honestamente, às vezes, povoados indígenas em que a preocupação de ir para a cidade era tão remota, tão longínqua, que não influenciava a forma de fazer educação nesses lugares.

H.A. – Bom aí você fez o seu doutorado e veio para o Brasil e já foi direto para Belo Horizonte?

N.B. – Isso mesmo.

H.A. – Em Belo Horizonte você começou a trabalhar, como é que foi essa adaptação?

N.B. – Foi difícil.

H.A. – Pois é, Brasil e essa realidade educacional do Brasil?

N.B. – Foi um pouco demorado, até aprender a língua e até começar a me entrosar levou um tempo. Acho que foi depois de um ano, mais ou menos, que comecei a fazer alguns bicos na área de planejamento, projetos na área de educação, e aí uma coisa levou a outra. Comecei a fazer pesquisa na faculdade de educação da UFMG, de lá fui convidado para assumir um setor dentro da secretaria de educação do Estado de Minas Gerais. Isso deve ter sido em 1985, quando o PMDB<sup>3</sup> ganhou as eleições na volta da democracia e a faculdade de educação ocupou a secretaria de educação e fui convidado, fui junto. E essa foi uma experiência obviamente, absolutamente fantástica, de estar dentro desse círculo de tomada de decisão, dentro da secretaria de educação...

---

<sup>3</sup> Partido do Movimento Democrático Brasileiro.

H.B. – E havia barreira de um estrangeiro ocupar um cargo na esfera pública, ou não?

N.B. – Obviamente que não. [risos] Olha, já tinha documentos para trabalhar.

H.A. – Mas você tinha chegado em que ano no Brasil?

N.B. – Em 1979, final de 79. Em 1985 já estava a cinco anos no Brasil. Bom, quatro anos, vamos supor. Mas a razão que me convidaram era que o setor era dos tais programas especiais, que eram os programas com financiamento externo. Muitos deles, componentes educacionais de projetos maiores, os tais projetos integrados de desenvolvimento integral, onde você tinha desenvolvimento agrícola, componentes de saúde, educação. Eram moda naquela época esses PDRI, Programas de Desenvolvimento Rural Integrado, e tinha sempre o componente de educação. Além das demandas dos financiadores, Banco Mundial, Banco Interamericano, etc., que sempre exigiam modelos de planejamento, às vezes, muito complexos e documentos em inglês. Tinha também toda a negociação contínua ao longo da execução dos projetos junto com eles. Então, acharam bom colocar alguém que pelo menos falasse inglês, [risos] porque senão... [risos]

H.A. – Você ficou quantos anos nesse cargo?

N.B. – Fazendo essas coisas fiquei até 1988, 1989. Aí voltei para a Fundação João Pinheiro, onde fiquei até ser convidado para vir para o Rio de Janeiro, para a Fundação Ford. Passei um ano nesse meio tempo fazendo o meu pós-doc também em Londres, no instituto de educação, fugindo do Brasil um pouco, porque naquela época estava tão ruim, 1989, 1990. Estava realmente sem paciência, o governador de Minas naquela época tinha uma birra contra a Fundação João Pinheiro. Aliás, contra a tecnocracia do Estado. Então, nós sofremos nas mãos dele, foi a pão e água durante vários anos.

H.B. – O grupo com quem você trabalhou na secretaria de alguma maneira continuou? A sua interrupção ali...

N.B. – Bom, estava mais ligado ao Neidson Rodrigues, que morreu há alguns anos atrás. Quem era a secretária adjunta era a Maria Lisboa, também professora da Faculdade de Educação, que continua militando. Acho que ela tem alguma relação com a atual secretária de educação de Minas, mas quem foi secretário naquela época foi o Octávio Elísio, que posteriormente foi eleito deputado federal, foi na época da Constituinte. Ele foi para Brasília, foi eleito uma vez e depois nunca mais se elegeu, mas ele continua no círculo de poder do governo de Minas. Um grupo fantástico de pessoas que realmente queriam alguma coisa nova para a educação em Minas. Foi uma época de muitas idéias e muita discussão, muita empolgação, no momento da re-democratização e tinha tudo para fazer.

H.B. – E esse foi o momento em que o Sérgio Costa Ribeiro produz aquele texto que fez uma reviravolta importante.

N.B. – Exatamente. Não que esse pensamento tenha influenciado muito o pessoal de Minas, porque o pessoal de Minas era muito na linha do movimento social, de querer re-democratizar a educação através da mobilização, de grandes eventos, entendeu? O Congresso Mineiro de Educação foi a primeira vez que se reuniu, quase que o Estado inteiro, para discutir educação. [risos] Foi muita empolgação no sentido político, não tinha tanta infiltração ainda dessas idéias, de um estudo mais pormenorizado sobre o próprio funcionamento do sistema educacional, seus fluxos e tudo mais, o que veio com o Sérgio Costa Ribeiro. Mesmo assim, foi uma época bem interessante, depois...

H.B. – A Fundação João Pinheiro, que você estava dizendo.

N.B. – Não, estou dizendo na secretaria. Na Fundação João Pinheiro foi uma chatura até me chamarem, isso foi em 1991, 1992, para ajudar no planejamento de um projeto grande, novo. O governo queria pegar dinheiro emprestado junto ao Banco Mundial e já tinha uma série de idéias da nova reforma educacional em Minas. Isso, já sob a batuta do Walfrido Mares Guia, que queria pegar dinheiro emprestado, mas precisava planejar essa reforma. Aí me chamaram de volta para a secretaria de educação e passei provavelmente um pouco menos de dois anos, do ponto de partida até negociar 300 milhões de dólares, que nós conseguimos do Banco Mundial. E foi quando a Fundação Ford me chamou.

H.B. – Eu só sabia de um milhão.

N.B. – Um milhão? Foram 300 milhões de dólares. Bom, a contrapartida foi 150 milhões, mas não sei, para dizer a verdade, não sei se o governo de Minas de fato cumpriu a contrapartida, mas o projeto foi de 300 milhões. É muito planejamento, mas é muito, *é muito* detalhe. Você pode imaginar, quando você tem o Banco Mundial acima de você respirando forte no cangote? [risos]

[todos falam e riem juntos]

N.B. – Mas acho que me queimei um pouco com essa associação com o Walfrido Mares Guia. Foi complicado, porque depois o nome dele foi...

H.B. – Você entrou na maldita trindade...

N.B. – O nome dele foi muito associado a umas idéias malditas, tipo, qualidade total e algumas outras...

H.B. – É o [liberalismo<sup>4</sup>].

N.B. – Isso foi o princípio da onda neoliberal, então fiquei meio queimado com isso. [risos]

L.L. – E como é que você chega à Fundação Ford? “Vai esse aqui mesmo.” Ou não? Como é que se deu isso? Você se candidatou... Eles te procuraram?

N.B. – Não, fui caçado. Eles têm firmas nos Estados Unidos que se chamam, não sei se têm isso aqui, se chama *headhunters*. E tinha um cara de sobrenome Klein<sup>5</sup>, que é um professor conhecido, já escreveu muita coisa sobre ele no Brasil e que tinha sido convidado inclusive para ser candidato a essa vaga que a Fundação estava abrindo na área.

---

<sup>4</sup> O mais próximo do que foi possível ouvir.

<sup>5</sup> David Klein.

H.A. – Ele foi consultor depois.

N.B. – É o David Klein. Só que na mesma época em que a Fundação Ford estava convidando David Klein para vir para o escritório aqui, a ele estava sendo oferecido um *tenure* na Universidade dele nos Estados Unidos. Aí ele ficou nessa dúvida, mas optou por não aceitar o convite da Fundação, mas se dispôs a ficar de olhos abertos. Ele veio conversar comigo, estava na secretaria fazendo esse planejamento. Ele deu o meu nome para essa firma de *headhunters* lá nos Estados Unidos, uma coisa leva a outra e me convidaram para fazer uma entrevista. Pelo menos, li algumas das coisas que a Fundação queria naquela época.

H.B. – Que era?

N.B. – Bom, a verdade é que queriam uma idéia complicada: juntar educação com pobreza urbana. Achavam que dava para criar um programa híbrido que atacasse esses problemas todos simultaneamente. Pobreza urbana estava muito em voga naquela época, uma preocupação crescente, mas educação também. Estava se falando o tempo todo sobre a importância da reforma da educação básica. Então, pensaram em juntar essas duas coisas. Eu vim, vamos dizer, com o lado educacional. Mas falava inglês, tinha compreensão dos grandes problemas da educação no Brasil, já havia alguns anos que estava trabalhando nisso e também tinha esse passado de voluntário que tinha trabalhado no Uruguai, etc. Isso sempre tem...

H.B. – Um peso, não é?

N.B. – É, um peso. Não sei exatamente qual que é o peso que tem, mas isso também ajudou, eu acho.

H.B. – Posso fazer uma pergunta lateral, mas que é um pouco prévia? Você diz que queriam juntar educação com pobreza urbana. Quer dizer então, você quando é chamado, a Ford já definiu um campo que vai priorizar por um tempo.

N.B. – Ah, certamente.

H.B. – Como é que isso acontece? É sazonal?

N.B. – Bom isso é uma discussão interna que, às vezes, pode demorar muito tempo. Às vezes, o programa fica sem *Program officer* e a decisão é continuar do jeito que está. Não precisa mudar nada, é só achar alguém que possa tocar aquele programa do jeito que está, mas isso é raro. O mais comum é aproveitar a saída do *Program officer* para re-pensar a área. Quem é que nós queremos com isto? O que é que nós precisamos priorizar? Quais são as necessidades? E isso é uma discussão, principalmente para as pessoas que estão no país, que estão sentindo a mudança de prioridades, ou estão vendo necessidades mais prementes em determinados... Mas também em função dos sinais e das sugestões vindos de Nova Iorque, sobre quais são as prioridades mais gerais na área de programação, quais são os interesses maiores da Fundação Ford no âmbito global.

H.B. – Você tem uma compatibilização.

N.B. – Exatamente.

H.B. – Um sinal de lá e tem uma escuta nos países?

N.B. – Exatamente. E eles são muito envolvidos, inclusive na parte de seleção.

L.L. – A seleção é feita por Nova Iorque.

N.B. – O primeiro passo é aqui, local, cumpriu os requisitos básicos, aí começa todo um processo de você fazer uma roda viva lá dentro da Fundação Ford em Nova Iorque, [risos] conversando, entre aspas, com um monte de pessoas e lá tomam a decisão.

L.L. – Mais uma coisinha a respeito disso. Você acha que o recurso, a solicitação de um consultor também tem a ver com esse momento de re-pensar o programa, ou é uma coisa comum dentro da...

N.B. – Não, isso pode acontecer em qualquer momento, mas é muito comum quando você está vendo que é um bom momento para re-pensar o programa, você chamar um consultor ou um grupo de consultores para de fato se debruçar sobre isso. Usei esse recurso quando comecei, pensei: “Bom, tudo bem, sei mais ou menos o que é que preciso fazer, mas quais são as minhas prioridades mais exatas?” Aí chamei a Bernadete Gatti e ela me ajudou a pensar várias coisas, quando do início da minha programação na área de educação.

L.L. – E aí você que escolhe? Quer dizer...

N.B. – Nesse caso fui eu, porque já conhecia, já sabia quais as perguntas que queria que ela respondesse. Isso não foi tanto um re-pensar da área de programação como um todo. Na verdade, queria que ela me indicasse instituições que eu achasse que... Estava à procura de um grupo de quatro ou cinco instituições, que poderiam levar uma proposta para adiante na área de avaliação educacional. Queria identificar bem essas... Vamos dizer, essas seriam as instituições-chave da nova programação nessa área, e ela poderia me dar alguns parâmetros e também sair por aí fazendo uma escolha para me ajudar nesse trabalho, que fez muito bem.

H.A. – Mas Nigel, me explica uma coisa, você entrou nessa área de educação da Fundação Ford, imagino dois desafios. Um é entender o Brasil, acho que você estava muito focado em Minas, não é? Entender o Brasil como um todo, mas também, talvez a história da Fundação Ford já nessa área de educação dos anos 60, no escritório brasileiro até a sua entrada. Como é que você via esse passado?

N.B. – Bom, não sabia absolutamente nada sobre a Fundação Ford e não sabia nada sobre a sua história no Brasil, acabei descobrindo. Na área de educação, a verdade é que tinha havido alguns trabalhos nas décadas de 70 e 80 na área de educação básica, mas isso tinha sido esquecido quase a favor da educação superior. A educação, eu acho que o livro mostra isso, para todos os efeitos era educação superior e o desenvolvimento das ciências sociais acima de qualquer coisa. Então, cheguei com esse pano de fundo, mas vim convidado para começar um programa na área de educação básica. Ou seja, a própria Fundação tinha tomado a decisão de que esse negócio de educação superior já estava em um processo de declínio e que precisava criar um novo programa na área de educação básica, voltado para reforma e melhoria da

qualidade da educação básica. Mas eu não tinha nada local para iniciar esse trabalho, porque não tinha donatários trabalhando nisto. Não tinha instituições que já estavam com essa proposta na cabeça, tive que ir atrás, que criar esse novo programa a partir das minhas próprias pesquisas e aquilo que já sabia trabalhando na área de educação básica, planejamentos, diferentes instituições, sabia quais seriam as minhas prioridades. Uma das coisas desse sistema de seleção que você estava falando, depois de conversar com sei lá quantas pessoas, uma dúzia de pessoas lá de Nova Iorque, que sempre te fazem sempre a mesma pergunta: “O que é que você faria se você recebesse a encomenda...” Aí, depois de falar 12 vezes o que é que você quer fazer, você acaba criando na sua cabeça uma idéia, mais ou menos, do que é que você faria, e quando no final falam: “Está bom.” Você sabe o que é que você tem que fazer, porque já falou tanto que formou a sua ideia, você criou o programa na sua cabeça. Se eles gostaram, então vai lá fazer, você não tem muita escolha mais. Então, cheguei depois dessas entrevistas sabendo que tinha que mandar brasa na área de avaliação educacional, que sempre tive essa preocupação. Em Minas, tinha até dado a ideia para a criação do sistema mineiro de avaliação educacional, quando no governo do Walfrido Mares Guia. Então, já estava muito focado nessa questão, via necessidade enorme de re-constituir uma área que tinha sido expulsa do Brasil uns 10, 15 anos antes.

H.B. – Então, quero te fazer uma pergunta nessa direção. A gente falar hoje que educação básica é prioridade é quase chover no molhado, porque isso é matéria da primeira página de jornal, da televisão, do *Fantástico*, do *Jornal Nacional*, etc. Mas em 1989 não era e em 1990 *não era*, me lembro quando o [Priel<sup>6</sup>] veio para cá, uma das atribuições mais sérias era a gente conseguir convencer um jornalista de que valia a pena falar em educação. Então, o que é que eu quero te perguntar: Como é que os intelectuais receberam essa orientação da Ford? Porque ensino básico não era prioridade também com essa tradição brasileira de priorizar o ensino superior, não era uma bandeira muito palatável, digamos. Você teve dificuldades de convencer pessoas boas para fazerem pesquisa?

N.B. – Não, honestamente não foi difícil. Acho que dentro da área de educação, pode ser que não estivesse muito evidente no panorama político, mas na área de educação essa prioridade já

---

<sup>6</sup> O mais próximo do que foi possível entender.



existia. Dentro das secretarias de educação, há um esforço muito grande de encontrar novas políticas voltadas para a melhoria. Por isso, que a sugestão de fazer um sistema de avaliação em Minas Gerais foi fácil, uma conversa ou duas conversas e já estava no programa de governo e pronto. Assumiu o governo e a primeira coisa que mandaram fazer foi um pré-desenho do sistema de avaliação de Minas Gerais e ir atrás de dinheiro do Banco Mundial para financiar. Então, acho que... Não sei, as coisas combinaram naquele momento e eu era produto daquele ambiente, daquele momento, daquelas discussões. Então, para mim não foi difícil convencer a Fundação Ford porque a Fundação também já estava pensando nesse tema.

H.B. – Estou pensando mais no Brasil, Minas é um caso mais particular, mas a Ford não estava direcionada para Minas exclusivamente.

N.B. – Não, claro. Em parte, o trabalho da Bernadete Gatti foi de identificar instituições que estariam afinadas com essa proposta, mas não era a única proposta. O programa tinha também uma preocupação na área de gestão. Então, tinha que ter instâncias representativas batalhando para melhoria na política educacional e por isso que gastei muito tempo trabalhando para a criação do Consed<sup>7</sup> e do Undime<sup>8</sup>. Essas instâncias governamentais são muito importantes hoje, mas datam dessa época. A Fundação Ford pôde dar dinheiro para se organizarem e começarem a pensar seriamente em política, com base em evidências, usando as novas informações sobre fluxo e tudo o mais. Então, essa era outra vertente importante e posteriormente acrescentei uma terceira vertente que era a questão do afro-brasileiro, a questão da educação com essa conotação racial, que foi uma resposta minha a uma disponibilidade de dinheiro com essa etiqueta. Aí fui atrás, tinha já recebido um monte de pedidos nesse sentido, sabia que tinham instituições, tinham pessoas já dispostas a trabalhar nessa linha e que a Fundação estava colocando dinheiro para isso. Não tive dúvida, gastei um monte de dinheiro em pouco tempo por conta de todos os contatos que já tinha nessa área. Então isso foi acrescentando mais uma área...

H.B. – E a terceira perna, que essa até o CPDOC colaborou, foi com os empresários, o envolvimento deles, não é?

---

<sup>7</sup> Conselho Nacional de Secretários de Educação.

<sup>8</sup> União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação.

N.B. – Isso tinha mais haver com a área de gestão, você fez uma ótima pesquisa e foi a primeira de uma série de pesquisas posteriores.

H.B. – Mas é em um conjunto grande que a Ford tinha disso mesmo, de educação, essa que você falou, de afro-descendentes, do impacto disso e tal, a avaliação e essa ponta da participação empresarial.

L.L. – Eu fico tentando entender a sua atuação na própria Fundação Ford.. Quer dizer, de um lado você identifica, você precisava identificar instituições no Brasil que pudessem, vamos dizer assim, encampar a proposta de reforma educacional. Que tipo de instituição a Bernadete estava identificando? De outro lado, você está falando de pesquisa e de financiamento de projetos mesmo, que aí não é nem pesquisa, nem a montagem desse Consed.

H.B. – Consed, é o Conselho de Secretários de Educação.

L.L. – De um lado, é organização, porque outras áreas da Fundação Ford também sempre fizeram isso, você vai incentivar a criação, sei lá, da Abong, que é a Associação Brasileira das ONGs. Então, essa é um tipo de entrada que a Ford faz, quer dizer, você organiza o campo, organiza o meio naquela área, financia pesquisa, porque é importante conhecer o campo, até para poder saber que instituições, que coisas são importantes. A identificação, então, de instituições que pudessem juntar educação e pobreza urbana. Que instituições a Bernadete tinha que identificar para você? [risos]

N.B. – Bom, no caso da Bernadete, a encomenda foi de encontrar instituições de ensino superior que pudessem assumir programas de ensino e pesquisa na área de avaliação educacional. Então, tinham que ser instituições, faculdades de educação, vamos supor, com alguma abertura para uma proposta evidentemente neoliberal. Você não conhece as faculdades de educação deste país até hoje, honestamente!

H.B. – Se está no jornal hoje. Mas está no jornal hoje.

N.B. – [risos]

H.B. – Os professores estavam falando...

N.B. – Eu não vou falar mais porque eu pertenço a uma faculdade de educação, [risos] mas a luta tem sido inglória. [risos] O que eu precisava? De uma instituição que se interessasse pelo tema, que tivesse alguma experiência e que mostrasse sinais que poderia expandir programas de ensino de pós-graduação voltados para essa temática da avaliação educacional. Isso porque achava, além desses outros componentes, que isso seria uma contribuição importante para o movimento de reforma, ou de melhoria da qualidade de educação. Acho que, honestamente, 20 anos depois, se não fosse pela avaliação educacional a gente não estaria com esse momento que nós temos hoje. Nós temos Ideb<sup>9</sup>, nós temos Prova Brasil, nós temos um monte de coisas que vem como resultado de todo crescimento da área de avaliação educacional desde a década de 90. Então, a Bernadete foi à procura e quais foram afinal: PUC, aqui do Rio; Caed<sup>10</sup>, ligado a Federal de Juiz de Fora, que virou a maior agência de avaliação educacional do Brasil, que faz todas as avaliações para os estados, os sistemas de avaliação dos estados...

H.B. – Caed, você se lembra a sigla?

N.B. – Caed, bom, eles mudaram, naquela época era Centro de Avaliação Educacional da Educação, virou Centro de Avaliação e Políticas Públicas em Educação, alguma coisa assim, mas a sigla continuou igual. Com esse dinheiro, criou o Game, Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais, que é onde eu trabalho atualmente, ligado à faculdade de educação da UFMG. Tinha uma instituição, a Universidade Estadual de Londrina, que não deu tão certo. O que mais? A maioria pegou o dinheiro e fez bom uso, se tornaram instituições na área e continuaram contribuindo.

H.A. – Bom, aí a gente está em 1990, você entrou em 1994, imagino ali os primeiros anos, não é? A gente andou lendo o artigo da Maria, em 1997 teve um encontro nacional importante, não sei se você lembra, pelo que a gente entendeu, sobre educação, da Fundação Ford sobre educação.

---

<sup>9</sup> Índice de desenvolvimento da Educação Básica.

<sup>10</sup> Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação.

N.B. – Foram tantas reuniões.

H.A. – [risos] Que bom, pelo menos, do que a gente pegou ali do texto foi um encontro que deu outras diretrizes, trouxe novas coisas e...

N.B. – Ah, é?

H.A. – [risos]

N.B. – Não me lembro, honestamente, de uma virada na área de educação, tiveram muitas mudanças na própria organização e funcionamento da Fundação Ford.

H.A. – É porque tudo isso que você está falando, acho que são mudanças muito longas e estruturais, e é uma pergunta que a gente tem feito também muito para os participantes aqui da pesquisa: essa questão de metas, de como avaliar o sucesso de um programa, como avaliar se a coisa deu certo, ou não? Nesse caso, imagino que seja mais complicado ainda, porque começar do zero praticamente, por exemplo, essa área de avaliação. Como é que vocês avaliavam o contato com essas instituições que estavam começando?

N.B. – Não tem respostas a curto prazo para a constituição de uma área, ou para o fortalecimento de uma instituição. Acho que a grande vantagem da Fundação Ford, era justamente porque se dispunha a investir a longo prazo e não procurar resultados imediatos. Quando começa a alterar o seu critério operacional para o retorno mais imediato, aí a coisa vai mudando de figura. Ao ponto de você estar dando sempre doações menores para instituições mais frágeis, porque você quer ações executáveis e indicadores já prontos do sucesso ou insucesso desse investimento.

H.B. – Quando é que...

N.B. – Acho que isso vem crescendo desde, sei lá, final da década de 90, vem crescendo. Não sei nada sobre a Fundação Ford hoje, mas aposto que tem muito mais discussão hoje sobre

avaliação e o que é que é o retorno para esses investimentos do que tinha 10 anos atrás, quando trabalhava lá. Acho que você tem que ter um equilíbrio, se você optar pela avaliação do retorno imediato você perde de vista, às vezes, esses objetivos que são de longo prazo e que não tem retorno tão visível, tão fácil. O Sebrap<sup>11</sup>, por exemplo, nunca teria acontecido. O Fernando Henrique nunca teria sido presidente se não fosse por uma vontade de ajudar, de continuar investindo, *investindo* longos anos até finalmente dar algum retorno.

H.A. – Aliás, o Sebrap foi um modelo que sempre foi buscado depois pelos outros...

N.B. – O Brad<sup>12</sup> buscava... Pois é, eu brincava com isso, o Brad, meu antecessor, sempre falava: “O que nós precisamos é o Sebrap da redemocratização.” [risos] Mas é, porque era uma espécie de modelo, claro, mas tudo de acordo com sua época.

H.A. – Claro.

N.B. – Não ia recuperar esse modelo de novo, claro. Mas a pergunta é interessante sobre esse negócio de avaliação, sem dúvida, há perdas e ganhos. Não me preocupava tanto, entendia a proposta nos moldes mais antigos de escolher uma área e ficar por um bom tempo.

L.L. – Escolher a área, escolher as instituições que você estava apostando...

H.B. – Exatamente, insistir e correr com as instituições. Isso numa época em que a gente tinha bastante dinheiro e, portanto, talvez não precisasse se preocupar tanto. Na medida em que o dinheiro escasseia, você talvez tenha que ser mais criterioso e garantir mais o retorno para as doações, talvez, nesse sentido, haja mais necessidade de uma avaliação mais pormenorizada.

H.B. – É uma década difícil no Brasil de dinheiro, quer dizer, a Ford tinha, mas o Brasil não tinha. Havia muita competição, excessiva pressão local? Muitas instituições ficaram fora desse programa, quanto mais ela se orienta por uma diretriz, mais ela seleciona. Então, se é educação,

---

<sup>11</sup> Serviço Brasileiro de Aperfeiçoamento.

<sup>12</sup> **Bradford** Smith.

se é educação fundamental, se é avaliação, muitos outros programas sociais ficam fora. Essa pressão chega à Ford?

N.B. – Chega e não chega. A verdade no fundo... A idéia de criar um programa e de ter clareza a respeito das suas prioridades é justamente para poder você programar, você poder escolher entre quem você vai financiar e quem, dos muitos, que você não vai financiar. Se você tem uma idéia vaga do que quer que você esteja fazendo, o seu trabalho se torna um pesadelo. Quanto mais clareza, mais noção sobre o que quer, qual é o impacto que você quer a médio e longo prazo, mais fácil se torna escolher entre as mil e uma propostas que chegam para você, oralmente, ou na sua mesa na forma de projetos.

H.B. – Então, em que momento... [Interrupção para troca de fita]

[FINAL DO ARQUIVO 1]

H.A. – Então, vamos voltar nessa pergunta da Helena. Você pode repetir Helena?

H.B. – Posso. Então, o que gostaria de sugerir é que você nos ajudasse a entender em que momento, ou por que razões, o que é que alterou, ou no comitê central da Ford em Nova Iorque, ou por pressão das unidades? Como é que migrou, como é que passou de uma orientação por um programa mais continuado, mais permanente, de um investimento de médio prazo, como você falou, a esse mais pulverizado? Como é que... Isso foi ainda no momento em que você estava lá, você percebia isso?

N.B. – Isso já estava acontecendo. São várias coisas que aconteceram ao mesmo tempo. A pulverização, a queda no valor médio de cada doação, isso tem a ver com o momento político no Brasil, época da redemocratização e, de fato, de crescimento de instituições da sociedade civil. Foi um momento de criação de ONGs e de outras instituições que sempre foram beneficiários dos recursos da Fundação Ford nos Estados Unidos. Então, por que seria diferente?

H.B. – No Brasil.

N.B. – No Brasil e em outros países, uma das idéias da Fundação Ford é a idéia de uma sociedade civil forte...

H.B. – Plural.

N.B. – Plural, competente, que possa contribuir efetivamente para a melhoria de política pública, de serviço público e outras coisas. Isto está crescendo, são instituições pequenas, muitas frágeis, então você não vai de repente dar uma doação de três milhões de dólares para uma instituição pequena desse tipo. É uma doação pequena, de acordo com os objetivos e se a instituição se estabeleceu, aí vai dando mais e talvez com mais dinheiro. Bom, isso é uma das coisas que estavam acontecendo e outras coisas como o fechamento da torneira que regava os programas de pós-graduação, principalmente na área de ciências sociais. Isso também estava acontecendo, porque esses cursos já estavam sendo adequadamente financiados pelo próprio Capes, CNPQ. Você não precisava mais de uma Fundação Ford para garantir a sobrevivência desses cursos na área de Antropologia e tudo mais. Então, uma coisa estava diminuindo e outra coisa estava crescendo, acho que no conjunto o efeito era a redução no tamanho médio das doações. Mas a sua pergunta não era só isso, a sua pergunta tinha a ver com essa questão da pressão sentida, se isso que estava acontecendo no Brasil era consequência de condições locais, do escritório respondendo a condições locais, ou se era uma diretriz definida, ou pré-definida pela Fundação em outras instâncias. Acho que a Fundação Ford, felizmente, é sempre uma combinação dessas duas coisas. As pessoas que estão do lado de fora talvez não enxerguem exatamente o quanto que as suas opiniões, as suas idéias, estão influenciando. E a Fundação Ford, por sua vez, não enxerga o quanto está sendo influenciada, mas as duas coisas estão acontecendo simultaneamente, sem a menor dúvida. É uma relação simbiótica e por isso que é muito diferente aquilo que acontece dentro dos escritórios da Fundação Ford, porque ela tem um escritório local, está sempre em contato com a comunidade acadêmica e outras; das fundações que não tem uma presença permanente. Eles são muito mais um orçamento a ser executado em tal país e muito menos um programa a ser desenvolvido em colaboração com os parceiros locais. Então, você tem essa troca, felizmente, e quanto mais as pessoas responsáveis pelos programas conhecem o país, sabem interpretar, e que tem relações e conseguem fazer

valer as suas idéias, também melhor. A Fundação Ford não teria feito tudo àquilo que fez se não fosse por essas coisas simbióticas.

H.A. – Aliás, a gente está falando até agora de educação, mas você também teve o seu período como representante, que não sei se você acumulava a função de *program officer* de educação com a de representante, ou não. Aí você deixou a educação de lado? Jamais! [risos]

N.B. – Continuei, coloquei um teto no meu programa porque não tinha como trabalhar um programa inteiro, completo, ao mesmo tempo em que assumi as funções de representante.

H.A. – Quanto foi, em que ano foi isso?

N.B. – Isso deve ter sido em 1997, por aí.

H.A. – Acho que sim.

N.B. – Eu vou te dar a resposta.

L.L. – Tem uma tabela.

N.B. – Tem uma tabela, não tem? Não, foi em 1996, maio de 1996, e continuei até janeiro de 2003. Então, em realidade só fiquei como *program officer* dois anos, mais ou menos.

H.A. – Dois anos.

N.B. - Isso mesmo, e aí acumulei. Não, eu não ia parar não, pelo amor de Deus. Tinha suado esses primeiros dois anos para construir o programa, ia largar? De jeito nenhum.

H.A. – E como é que você organizou a rotina com essas duas pedradas aí?

N.B. – Não me lembro de ter ficado sentindo pena de mim, por conta da carga de trabalho. Não achei tão pesado assim não. É diferente construir um programa, aí sim você está viajando o tempo todo, conhecendo, criando; uma vez depois de dois, três anos, o programa entra nos



eixos e você está muitas vezes repetindo doações para instituições que você já deu. Então, já entra numa certa rotina, não é sempre tão fácil assim, mas os primeiros dois, três anos foram os mais difíceis, depois disso não inventei muita coisa, por isso que foi relativamente fácil controlar as duas atividades.

L.L. – Só uma curiosidade sobre funcionamento, quer dizer, a gente vendo as entrevistas, vendo as pessoas, a gente sente quase um colegiado, é a imagem que passa para a gente. Quer dizer, o representante, se é o representante também de Nova Iorque aqui, ele também faz o contrário, leva as demandas do *Office*, do escritório, para Nova Iorque. Mas de outro lado, a sensação... Quer dizer, cada *program officer* tem, parece a gente vendo, uma autonomia razoável. Mas ao mesmo tempo a sensação é de uma decisão colegiada. A sua experiência confirma isso ou não?

N.B. – Eles não te dão, quando você assume a função de representante, um manual para dizer exatamente como é que você vai se comportar nessa função. Claro que tem uma série de coisas, obrigações e responsabilidades que precisa cumprir. Mas a forma de tratar a sua equipe e as pessoas que estão trabalhando com você, isso pode variar enormemente de escritório para escritório. Eu via isso. Histórias sobre problemas.. E aí você identificava e detectava um estilo completamente diferente de gestão dentro dos diferentes escritórios da Fundação Ford. Então, essa idéia de que aqui é uma gestão mais colegiada, talvez mais democrática, acho que isso tem muito haver com o Brasil, honestamente, muito.

H.B. – Pode não ser assim.

N.B. – Pode não ser assim em outros lugares, pode ser muito mais hierárquico em outros lugares. Acho que aqui talvez tenha essa conotação, essa configuração. O fato do escritório do Brasil ter contratado progressivamente, cada vez mais brasileiros para assumir a função de *program officer*, até o ponto de ser exclusivamente brasileiro, isso obviamente facilita a adoção de normas brasileiras na condução do escritório.

L.L. – Mas então voltaria a ser mais hierárquico se não fossem as normas brasileiras? [risos]

N.B. – Bom, não sei, mas, por exemplo, se as pessoas vêm do meio acadêmico, difícil imaginar outro tipo de condução a não ser essa. Quando contratei a Ondina e a Denise, era perfeitamente natural a gente se tratar como se fôssemos colegas de faculdade e tratar a coisa do escritório nesses termos.

L.L. – Mas já que você falou isso, tem uma coisa que estou achando muito interessante que é o seguinte, por exemplo: você falou da Denise e Ondina, a gente ainda não conheceu, mas vai conhecer, o próprio Aurélio... São pessoas, brasileiros da área acadêmica, mas com uma enorme experiência em ações, ou em ONGs, ou em movimentos globais, internacionais. A própria Ana Toni falou: “Fiz doutorado na Inglaterra e fui para a Alemanha, fiz isso e isso.”

N.B. – A Ana é uma exceção.

L.L. – São pessoas que falei muito...

H.B. – São internacionalizadas.

L.L. – Muito internacionalizadas, não estou falando isso como crítica.

H.B. – Como característica.

L.L. – Como característica. Quando você começou a falar da sua história aqui eu falei: “Meu Deus, este aqui era mais internacional ainda do que os outros.” [risos] Então, o que é que estou querendo dizer, são brasileiros e estão entendendo o meio brasileiro, mas são igualmente muito internacionais, globais...

N.B. – Acho que a Ondina tinha algumas dessas características, porque militava na área de saúde. Então ela tinha conexões com a Organização Mundial de Saúde, mas a Denise não. Denise tem um *background* de militância, dirigiu uma ONG, Themis<sup>13</sup>, na área de direito da mulher. Então, a experiência internacional veio com a Fundação Ford.

---

<sup>13</sup> Assessoria Jurídica e Estudos de Gênero.

L.L. – Mais uma coisinha ainda dessas conversas. É interessante o espaço da Fundação Ford, mas estou pensando em quem esteve em uma secretaria estadual de educação, de certa maneira: em um você está participando de uma política pública do Estado brasileiro; e, no outro, você está fomentando instituições que vão fazer... Quer dizer, isso foi difícil para você? Em um você está com a mão na massa, você está fazendo; no outro, você está organizando o campo e fazendo fazer.

N.B. – Bom, a Fundação te obriga, de certa forma, a pensar nessas duas vertentes o tempo todo. A grande parte dos parceiros da Fundação sempre foi e continua sendo as universidades, ou seja, tem um lastro acadêmico, de pesquisa, de debate, etc. Você está sempre contribuindo de alguma forma. Há uma gestão pública fundamentada, bem enraizada no melhor que a academia tem para oferecer. Mas, ao mesmo tempo, você está assolado por todos os problemas sociais críticos que o país enfrenta. Então, você não está fazendo pesquisa e tentando fortalecer instituições sem objetivos, você está muito consciente das necessidades em determinado momento. Então, você está sempre entre essas duas vertentes, esses dois pólos, e trabalhando, na medida do possível, um sem excluir o outro. Aquele trabalho que estávamos falando, de fortalecimento do Consed, da Undime e de outras instituições, de pensar a política pública, não podia ser independente de qualquer pesquisa ou de qualquer construção de uma ciência na área de gestão educacional. Mas, ao mesmo tempo, só pensar como pensam nas faculdades de educação, sem qualquer referencial externo é uma perda de tempo. Então, tinha que estar apoiando instituições que iam mexer no dia a dia da condução da coisa pública, mas sempre com alguma relação, algum lastro em termos de produção científica, organização da área, pesquisa e gestão educacional. Acho que você definiu muito bem o que é que faz o programa. É isso. Você está sempre entre os dois pólos, tentando contribuir, mas ao mesmo tempo não perdendo aquilo que é uma logomarca da Fundação desde a sua criação, que é fortalecer as instituições educacionais, principalmente de ensino superior, para a sua contribuição para o próprio processo de desenvolvimento. É muito Rockefeller. Na verdade, não foi a Fundação Ford que inventou isso não, a Fundação Ford simplesmente pisou nos mesmos... Não exatamente, mas muito parecido. A filantropia americana tem essa conotação e daí o patrimônio dessas instituições, tipo Harvard e outras, que ganham milhões e *milhões* das pessoas que foram ex-alunos, egressos dessas instituições, mas tem que devolver o dinheiro,

quase que obrigatoriamente, para instituições de ensino superior. A filantropia significa isso, acredite se quiser, a Fundação Ford continua dando dinheiro para Harvard mesmo com Harvard com um patrimônio daquele tamanho. [risos]

H.B. – É onde talvez ela tenha certeza de que o dinheiro vai render. [risos]

L.L. – Pois é, mas aí é interessante, pensei filantropia, terceiro setor, essas coisas as quais se falou e se fala, de alguma forma, não fazem parte da cultura brasileira. Vamos combinar aqui? E, obviamente, que as culturas não estão pensando que a cultura é uma coisa fixa que não se modifica, se modifica sim. Mas você acha que nesse choque entre a cultura norte-americana, que tem isso muito incorporado, e essa brasileira, você ser inglês e ter esse conhecimento de América Latina, que você já trazia, ajudou você a fazer essa ponte, essa coisa entre... Ou dificultou? [risos]

N.B. – Nem um pouco. Estava um peixe completamente fora d'água quando fui à Nova Iorque pela primeira vez para conhecer a Fundação Ford. Não entendi nada, honestamente, me senti em uma instituição absolutamente incompreensível. Estava com uma colega, que tinha sido também contratada pela Fundação Ford, também inglesa, na mesma época, Sara. Sara Costen e eu fomos juntos para Nova Iorque, para conhecer a Fundação Ford. [risos] Mas foi tão engraçado, porque honestamente não tinha conhecimento de nada daquilo, não sabia nada de filantropia também. A Fundação Ford tinha uma série de regras de comportamento, de relacionamento interpessoal, 1001 palavras-chave para identificar, e a gente tinha que decodificar tudo aquilo, porque era uma cultura totalmente estranha para nós, aos poucos você vai... Acho que quem chega na Fundação Getúlio Vargas, no primeiro dia não deve entender nada também, você tem que aprender. Mas não sabia nada de filantropia, não sabia nada da Fundação Ford, não sabia nada desse mundo, mas foi ótimo porque sempre estava do outro lado da mesa, pedindo dinheiro, pela primeira vez na vida estar do lado certo da mesa foi uma experiência tremenda. Agora não me importo de estar do outro lado de novo, porque já sei como é que funciona, então não tem tanto mistério.

H.A. – Então, ia perguntar dos últimos anos ali como representante, imaginando também a área de educação, não é? Como é que foram? Por que a sua saída?

N.B. – Bom, a saída é tão certa quanto a entrada, ou seja, tem tempo certo e, às vezes, a gente tem sorte de conseguir empurrar, estender um pouquinho, mas é tempo certo. Acho que é uma política sábia, honestamente, a idéia de ter rotatividade permite você fazer essas avaliações dos programas e dizer: “Não, não é bem mais isso que nós queremos, queremos mudar o foco, a orientação.” Isso permite a Fundação se renovar constantemente. Acho isso muito louvável. Não foi sempre assim, teve uma época em que as pessoas entravam para a Fundação Ford da mesma forma que entravam para qualquer organização e ficavam o resto da vida. Isso na década de 50, 60. As pessoas ficavam a carreira inteira dentro da Fundação Ford. Aí o Thomas<sup>14</sup>, que foi o presidente que chegou na década de 70, se não me engano... E aí teve a noite das facas compridas. Ele mudou a política de um dia para outro, assim [entrevistado emite som de faca cortando: “chilape”]. Ele era negro e esses velhos brancos que tomaram conta da cúpula da Fundação Ford... Ele achou que era hora de acabar com isso e nesse momento definiu que o contrato não ia durar mais do que quatro anos sob nenhuma hipótese. Então, o pêndulo foi de um lado para o outro extremo e durante um bom tempo ninguém ficava mais do que quatro anos. Aí foi estendendo um pouco, cinco anos, dois contratos de três, foi para seis anos. Acho que está mais ou menos isso hoje, de seis anos, fica um pouco de margem, e com algumas figuras que escapam um pouco dessa cronologia. A Denise Dora, por exemplo, foi escolhida como *senior program officer*. Isso permite uma extensão que vai além dos contratos normais, que permitiu que ela ficasse mais de 10 anos.

L.L. – Quer dizer que foi depois que mudou isso, interessante.

N.B. – *Night of the long knives* [risos]. Mas acho que é uma política sensata, honestamente, e também, quando você sabe que você vai sair, você não fica planejando para se eternizar no trabalho. Você sabe que isso tem um tempo finito e você tem esse período para fazer alguma coisa, alguma diferença e pronto. E também, não fica exagerando a sua própria importância, porque você sabe que vai voltar a ser civil como qualquer um.

---

<sup>14</sup> Franklin Thomas.

L.L. – E, por outro lado, também deve facilitar esses ajustes, porque a pessoa que tinha uma determinada atribuição, programa, ou foco, vai ser substituída por outra, é mais fácil. Se a pessoa está lá é difícilimo você fazer essa mudança no funcionamento, não é? É interessante, estou acompanhando essas coisas e estou ficando encantada com a organização, independente do que está fazendo, entendeu? É muito interessante.

H.B. – Forma de gestão.

N.B. – E também não estou falando mal da Fundação Ford.

H.B. – Não, é como opera uma fundação desse teor e desse porte, desse tamanho.

L.L. – Me diga uma coisa, em algum momento, acho que na introdução desse livro mesmo, que você faz um balanço, você diz assim: “Falo de começos equivocados e mudanças de direção, de linhas bem sucedidas e duradouras.” [risos] Isso é maldade, pedir a pessoa para explicar quais foram os começos equivocados. [risos] Se não quiser, não precisa responder, só cite os exemplos duradouros, bons.

H.B. – Ele citou o da avaliação.

L.L. – Mas ele diz isso na introdução, está [inaudível].

N.B. – Há riscos, você está apostando cada vez que você faz uma doação, sobretudo quando está fazendo pela primeira vez a uma instituição que você apenas conhece através de algumas reuniões, uma visita, ou duas, você está fazendo uma aposta e nem todas as apostas dão certo. Então, se você olhar quantas instituições ao longo desses anos todos só receberam uma única doação e nunca mais receberam outra, isso é uma indicação de alguma coisa.

L.L. – Sim, mas queria... Agora vou colocar um pouquinho de... Tem um texto de outra pessoa que diz assim: “Fizemos opções equivocadas.” E está relacionando isso ao apoio que a Fundação Ford deu ao longo de muitos anos para a Universidade de Viçosa e a coisa da agricultura, a revolução verde. “Então, foi um equívoco, precisamos rever essa posição.” Então,

estou falando de uma visão mais recente, olhando uma experiência anterior de sucesso como sendo um equívoco.

N.B. – Ah, não. Você não pode usar os critérios de hoje para retroagir a sua avaliação, tem coisas que a Fundação Ford não está nem um pouco orgulhosa. Acho que tem coisas no princípio da programação, em relação à saúde da mulher, que a Fundação Ford parecia estar apoiando programas de esterilização. Não sei exatamente qual que é a história, mas hoje você acharia inadmissível, mas na década de 70, 60, aquela preocupação com a explosão demográfica, etc.. Havia instituições legítimas, instituições de ensino superior com um recorde, sem absolutamente nenhum problema, apostando em determinado tipo de projeto que a Fundação sempre foi atrás, que não faria... Mas isso... Bom, aos critérios de hoje você não faria e tem muitas outras coisas que também não faria hoje, as mesmas coisas que você teria feito, ou que fez, 30, 40 anos atrás. Mas isso não é uma crítica justa e não são esses tipos de fracasso que estou me referindo. Estou falando de instituições que simplesmente não tiveram a capacidade de desenvolver o projeto que imaginavam que podiam, porque não conseguiram se organizar, não acharam os meios, ou as pessoas, ou, simplesmente, porque a idéia era uma idéia equivocada que não ia dar fruto de todo jeito. Aí tudo bem, você aprende e passa para outra. Mas acho que a grande vantagem dessa avaliação geral dos programas, depois de alguns anos de funcionamento permite orientações, permite uma mudança de prioridades, de modo que, dificilmente você vai dizer: “Ah, aquele programa foi um fracasso.” Porque aquele programa foi uma coisa no primeiro momento, depois mudou, *depois mudou* de novo, em constante evolução. O livro mostra isso, você tem 40 anos de programação na área de desenvolvimento rural, mas em um primeiro momento está apoiando instituições de ensino superior para formação de técnicos na área agrícola. No final desses 40 anos, você está no centro de um debate nacional sobre desenvolvimento sustentável e proteção das florestas, completamente diferente, são visões. Fazer a mesma instituição, jamais [inaudível] teria feito um programa como o de 40 anos atrás, as pessoas não pensam mais dessa forma. Acho que todos os programas vão dizer, mostram essa evolução em função do que a própria Fundação apreende e a sua leitura que está sempre mudando a respeito das necessidades do momento.

H.A. – Agora, o programa de educação hoje não existe mais com esse nome, não é?

N.B. – Não existe, ponto.

H.A. – Não existe, pois é, faleceu.

N.B. – Triste. [risos] Não foi culpa da Ana, coitada, ela recebeu a ordem de cortar o orçamento operacional do escritório, cortando um dos programas.

H.B. – Já veio com essa sinalização?

N.B. – É, ela não teve que pensar muito, porque o único programa que não tinha *program officer* era educação. Então, obviamente era esse que ia cortar. Bem mais difícil cortar um programa que tem um *program officer*. [risos] Porque aí você tem que cortar o cara também.

H.B. – Mas por que você acha que a Ford decidiu tirar...

N.B. – Não, a decisão foi local, ou seja, qual o programa a cortar? Mas todos os escritórios receberam o mesmo comando: “Tem que cortar.” Em alguns lugares foi esse programa, em outros foi outro e assim por diante.

H.B. – Então a decisão foi brasileira?

N.B. – A decisão de cortar o programa de educação foi brasileira e por conta dessa situação específica local, que era o único programa do leque de programas do escritório que não tinha um *program officer* para reclamar.

H.A. – Mas aí tem uma transição? Porque imagino que tivessem instituições que estivessem há muito tempo...

N.B. – Tem uma transição, ela pegou a parte que dizia respeito às instituições afro-brasileiras e passou para a parte de direitos humanos. Outras a própria Ana Toni cuidou até as doações terminarem, renovou em alguns casos onde sentiu necessidade, mas não foi atrás e aos poucos o programa se extinguiu. Mas não posso reclamar, porque os programas começam e terminam



todos eles. Só que acho que foi uma atitude precipitada, porque, se não me engano, dois, poucos anos depois, a bolsa voltou e o *endowment*, o patrimônio da Fundação Ford foi lá em cima de novo. Ou seja, aquela economia naquela hora não era tão vital, não era tão necessária. Hoje, deve ser mais do que necessária porque não sei como é que está o *endowment* da Fundação Ford, mas deve estar sofrendo.

L.L. – O valor do dólar baixinho, inclusive agora.

N.B. – Pois é, tem esse problema. Os próprios donatários devem estar chiando. [risos] Você é donatária?

H.B. – Não, estou dizendo, deve ser difícil hoje fazer... Porque o dólar continua tendo seu valor para quem dá, não é isso? Mas 100 mil dólares, que foi o que a gente recebeu na época, isso não faz o que teria que fazer de jeito nenhum.

L.L. – Uma coisa, a última talvez. Não sei se você... Essa coisa, pelo que a gente está vendo, a importância, o impacto, o papel das bolsas de pós-graduação da Fundação Ford.. Quer dizer, há pessoas que dizem: “Não, isso não é mais importante.” “Não, isso sempre foi importantíssimo, etc..” Dentro de uma olhada sua para a Fundação Ford, o programa de bolsas...

N.B. – Bom, o programa de bolsas, o programa tradicional de bolsas para brasileiros estudarem no exterior, isso já tinha acabado quando cheguei. Mas tem muito ex-bolsista por aí, que só pensa na Fundação Ford em termos daquele programa, e muitas pessoas de fato fizeram muito bom proveito daquele tempo nos Estados Unidos. Recentemente, na década passada, foi criado um novo programa de bolsas já com outro público. Esse novo programa é desenhado para basicamente a parte da população brasileira que não tem acesso tradicionalmente às bolsas de pós-graduação. Então, são negros, grupos indígenas, mulheres... Esse programa internacional, programa de bolsas internacionais da Fundação Ford, é gerenciado pela Fundação Carlos Chagas. Isso está em operação desde 2003, 2004, por aí, não deve ter sido antes disso, porque saí da Fundação... Deve ter sido em 2002, e terminou agora, então teve 10 anos. Acho que futuramente, é dessa bolsa que as pessoas vão lembrar a Fundação Ford, porque é um programa

de bolsas de ação afirmativa, super interessante. Muitas pessoas que jamais teriam conseguido e pessoas de muito talento, porque a gente vê qual que é o resultado desse período como bolsista.

H.B. – E como é a seleção?

N.B. – A seleção foi feita pela Carlos Chagas, dentro dessa ideia de que você vem desses grupos e tem obviamente uma pré-disposição, não sei exatamente se tem pesos ou alguma coisa. Mas dentro do processo de seleção tudo vira uma vantagem para essas pessoas, e depois tem a parte acadêmica, que é rigorosa para garantir que as pessoas de fato vão aproveitar a oportunidade.

H.A. – Bom, para acabar, acho que você pode falar um pouco da sua experiência pós Fundação Ford, que é importante também a gente acompanhar resumidamente. Desde então, é bastante tempo, desde 2003.

N.B. – Para mostrar que há vida depois da Fundação Ford. [risos]

H.A. – A vida continua. [risos] Falando sério, na sua retomada você ficou bastante tempo aqui no Rio também, não é?

N.B. – Pois é, fiquei quase 10 anos aqui no Rio, daí voltei para Belo Horizonte. A minha vida desde então tem sido vida de professor, pesquisador, dando aula na pós-graduação na faculdade de educação e também fazendo pesquisa. Sou professor convidado da UFMG, vivo de pesquisa essencialmente, pesquisas financiadas pela secretaria de educação, pela Fundação Victor Civita, pela Fundação Ford, pelo CNPQ, diferentes pesquisas, diferentes financiamentos que me permitem continuar fazendo o que sempre gostei de fazer, que é pesquisa na área de educação. Estou terminando agora uma pesquisa para a Fundação Victor Civita, eles queriam um mapeamento da situação atual dos sistemas estaduais de avaliação educacional, e, olha, tem muita coisa acontecendo, tem coisas também bastantes polêmicas acontecendo. Esses pagamentos de incentivos, bônus, bonificações, incentivos salariais de acordo com os resultados dos alunos, isso está pipocando por todo lado e estou tentando, na medida...

H.B. – Produz muita distorção, não?

N.B. – Certamente, estou tentando fazer uma avaliação mais objetiva possível sobre os possíveis efeitos benéficos, se tiver, ou custos negativos. Tenho continuado trabalhando nessa área de gestão educacional, com interesse especial para a questão da avaliação educacional. Escrevi um livro que se chama *Marcos Históricos na Reforma da Educação*, ia ser chamado, *Reforma Educacional: da Guerra Fria à Globalização*. [risos] Mas aí, acharam meio chamativo demais, então transformou... [risos]

H.B. – Afinal você está em Minas. [risos]

N.B. – Espero que saia antes do final do ano. Esse trabalho que acabo de fazer para a Fundação Victor Civita, por ser um trabalho bastante atualizado, também acho que possa se tornar um livro sobre a situação, o estado da arte da avaliação educacional, pelo menos no que diz respeito aos estados e municípios. Enfim...

H.B. – É possível dizer aonde vai melhor, ou não?

N.B. – Aonde a educação vai melhor?

H.B. – Aonde o sistema de avaliação funciona melhor?

N.B. – Você tem vários estados, Minas Gerais é um exemplo que tem construído um sistema de avaliação cada vez mais sólido, mais consistente ao longo de um período de anos, já são quase duas décadas desde que nós começamos. Isso se reflete na qualidade dos instrumentos, na qualidade do material que é produzido e na tomada de decisão com base nisso. As pessoas estão bem mais familiarizadas com o significado daquilo – o que é que se pode fazer com aquilo. Então precisa de tempo para as coisas se alimentarem.

H.B. – Quer dizer que essa aposta de que qualidade está associada à avaliação se comprova?

N.B. – Não tenho dúvida. Pode ser que tenha exageros, como essa ideia agora de fazer avaliação dos professores com base nos resultados de uma turma de alunos em um único ano. Isso é uma negação de tudo que nós sabemos sobre a flutuação dos próprios resultados, a dificuldade de interpretar resultados dessa forma. Mas no geral, não tenho a menor dúvida que a avaliação educacional tem sido uma contribuição importantíssima.

L.L. – Está aí, muito obrigada pela aula que tivemos, não só sobre a Fundação Ford, mas de história de vida, que também é uma aula. [risos] Obrigada!

H.B. – Muito obrigado.

[FIM DO DEPOIMENTO]