

**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.

SPINK, Peter Kevin. Peter Kevin Spink (depoimento, 2011). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (0h 46min).

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

**Peter Kevin Spink
(depoimento, 2011)**

Rio de Janeiro

2019

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: Temática

Entrevistadora: Lúcia Lippi Oliveira;

Levantamento de dados: Helena de Moura Aragão; 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: 30/11/2011

Duração: 0h 46min

Arquivo digital - áudio: 1; Arquivo digital - vídeo: 1; MiniDV: 1;

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: Anos 1970; Anos 1990; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; Escola de Administração de Empresas de São Paulo; Etnias; Fundação Ford; Gênero; Homenagens e condecorações; Material audiovisual; Produção intelectual;

Sumário

Entrevista 30 de novembro de 2011: A chegada do entrevistado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas na década de 70; a proposta de Bradford Smith para implementação do prêmio de Innovations in American Governments; a Constituição subnacional e o contato com os povos originários; o investimento inicial da Fundação Ford e o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no prêmio; a produção de livros e vídeos; a repercussão dos projetos premiados na sociedade; o foco na a questão de raça e gênero pela Fundação Ford nos anos 1990 e o impacto na EAESP; a importância da Fundação Ford para o projeto; o apoio de Elizabeth Leeds e Ana Toni.

Entrevista: 30/11/2011

L.O. – Estamos começando a entrevista com o professor Peter Spink que foi o responsável pelo programa Gestão Pública e Cidadania na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, e o programa foi apoiado principalmente pela Ford Foundation. Bom, Peter, eu acho que a gente tem um pouquinho da sua história. Quer dizer, vimos que você chega ao Brasil em 1970 e que vai para São Paulo e, vamos dizer assim, fica tanto na USP¹, PUC² e GV³. Então, um pouco, como é que você ficou na GV?

P.S. – Eu venho de qualquer jeito para a GV. Na década de 70 eu passei um ano no Brasil sabático, de licença, com a minha esposa que estava fazendo pesquisa de campo de doutorado, ela é brasileira. E já tínhamos feito contato com a Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, tinha cruzado com diversas pessoas. Então, ao minha esposa decidir retornar e eu vim para o Brasil de maneira definitiva no início da década de 80, a Fundação⁴ foi a escolha. Eu sou psicólogo social, mas sempre trabalhei nos espaços organizacionais, nas áreas mais intermediárias de ação. Nunca trabalhei nas questões mais clínicas ou mais individual da psicologia. Estar em uma escola como a EAESP⁵ de São Paulo fazia sentido em termos de estudos organizacionais, que eu participei muito na época, em que trabalhávamos com questões de participação... Anos antes da constituição já estava presente no campo tanto social quanto a discussão na área industrial, formas de organização de trabalho, métodos participativos. Tivemos um grupo com Ramon Garcia, Fernando Prestes Motta, Maurício Tragtenberg. Então, eu me senti bem nesse espaço, mas nunca abri mão de um pezinho na psicologia social que era a minha base disciplinar e que ficou firmada na PUC. Fiquei durante muito tempo na PUC de São Paulo na pós e na Fundação. Então era isso. O meu campo de atuação era tanto o campo social, tanto a área empresarial como a área pública. Foi aí que me envolvi com as pessoas da área pública da EAESP que na época tinha um curso de administração pública de graduação,

¹ Universidade de São Paulo

² Pontifícia Universidade Católica

³ Fundação Getulio Vargas

⁴ Fundação Getulio Vargas

⁵ Escola de Administração de São Paulo

mas que era, mais ou menos, um curso meio de administração um pouco mais empresarial do que de administração pública, porque compartilhava o mesmo vestibular. Havia um pequeno grupo de pessoas heroicamente engajadas com administração pública basicamente na área subnacional. A gente não usava a palavra na época, mas questões de estados e municípios que era um pouco mais a vocação. Então, esse é um pouco o pano de fundo. Um belo dia, bateu na porta da Fundação em São Paulo, uma figura, o Bradford Smith, com bigode etc, etc.. Ele vinha sondar a Fundação em São Paulo como estava sondando aqui o EBAPE⁶ e de outros lugares sobre uma experiência que a Fundação Ford tinha apoiado, e basicamente tinha criado junto, com a escola Kennedy de governo da Universidade de Havard, Kennedy School of *Government*; que era essa ideia de estudar inovações em governo subnacionais. E o argumento do Brad [Bradford Smith] foi muito claro... A ideia emergiu com a questão empírica, porque durante o período de Reagan [Ronald Reagan]... Não só o período de Reagan. Reagan na vida inteira dele enquanto homem político sempre batia contra... Ele era parte da turma que batia contra o governo. Quanto menos governo melhor, as empresas podem fazer isso melhor do que o governo. Aquele estilo do partido republicano norte-americano. E isso obviamente se fortaleceu quando Reagan estava no poder e você tinha a famosa dupla: Reagan e Thatcher [Margaret Thatcher]. Então todo mundo batia na área pública. E eles criaram essa ideia de testar: vamos ver se a área pública está a altura dos desafios da sociedade moderna e se a gente descobre que não é, eles estão certo, se a gente descobre que de fato é, tem uma coisa errada nesse processo. Então, essa foi a ideia. Então como que você vai descobrir? Aí eles tiveram a ideia do prêmio que foi o prêmio de *Innovations in American Governments*, como foi chamado, que começou nos Estados Unidos. E o Brad veio dizer: “O Brasil está em uma situação similar” - isso era 92, 93, 94 por aí - “tem a Constituição nova, tem muita esperança sobre o que o país vai entregar. Mas tem muita discussão sobre incompetência administrativa, sobre a impossibilidade de fazer coisas, que municípios são incompetentes, tem município que não acabava mais” - porque essa Constituição teve um crescimento muito rápido municipal e todo mundo achando que era impossível. Então a Ford teve a ideia: será que algo similar poderia ser útil para fornecer um pouco mais de insumo sólido para esse tipo de discussão. Então nós conversamos, ele conversou com diversos professores da escola e depois continuou conversando no Brasil inteiro. Por processos internos da Fundação Ford, três meses depois ele

⁶ Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

voltou e disse: “Olha, você lembra aquela coisa? Eu quero conversar mais com vocês especificamente”. Talvez foi o nosso perfil um pouco mais subnacional, um pouco mais voltado a questões... O nosso pequeno grupo de administração pública da época, pessoas vinculadas, mais tarde, com Celso Daniel em São André. Celso [Celso Daniel] era professor da escola, Regina Pacheco que depois foi para a Escola Nacional de Administração Pública com o Bresser [Luiz Carlos Bresser Pereira], o próprio Bresser. Nós tínhamos criado uma comissão para repensar a administração pública na escola e o que era uma pequena linha de pesquisa, uma opção dentro do mestrado em Administração de Empresas, estava virando um curso de mestrado em Administração Pública e Governo. A gente tinha pensado de criar o Centro de Estudos em Administração Pública. Então, nós estávamos começando a viabilizar um pouco. Talvez, a impressão que eu tenho, isso era parte da razão da escolha da Ford⁷. Será que se eles se interessam por isso...? Isso também vai ser útil para fomentar uma discussão sobre gestão pública em um lugar que se precisa que é São Paulo. Naquela época, fora da Fundap⁸, de nível estadual em São Paulo, quase toda discussão sobre Administração Pública estava no Rio e muito voltada a questões federais. O porquê, ele nunca explicou, mas eu tenha a impressão que eles pensavam estrategicamente de dizer: “Esse é um grupo que está começando a se formar em um ambiente novo e talvez esse tipo de projeto vai ter uma contribuição institucional”. Eu acho que a Ford, nessa época, ainda estava muito presente nas suas estratégias de *founding* era o *institution building*. Eles ainda estavam muito perto dessa questão. Não é simplesmente o projeto, é o projeto que vai sustentar grupos. Eles estavam, obviamente, muito felizes com o sucesso do Cepar⁹. A ideia de que se você pega grupos e sustenta, eles vão se sustentando e você sai, mas talvez a atividade para, mas o grupo não para. Eu acho que nós fomos, provavelmente, também vítima feliz [risos] das estratégias de *institution building* da Fundação¹⁰. Agora, o que Marta Farah que trabalhou comigo... É sempre Marta Farah e Peter Spink, somos a dupla dinâmica. Nós dois conversando a gente diz: “Não, não queremos só olhar a eficácia e a factividade de organizações públicas. Não é simplesmente eficiência, essas questões gerenciais”. O Brasil acabou de voltar e se enfrentar com uma Constituição que

⁷ Fundação Ford

⁸ Fundação do Desenvolvimento Administrativo

⁹ Centro Brasileiro de Análise e Planejamento

¹⁰ Fundação Ford

colocou os desafios lá em alto, quando a gente olha a Constituição em termos de documento social deixando de lado a parte jurídica, mas usando a análise documental, é um desafio imenso porque ela estabelece uma linguagem pública totalmente diferente. Então, a gente falou: “Tudo bem, gestão pública sim, mas temos que incluir também um objetivo que é muito perto da situação brasileira atual de desigualdade, de falta de acesso, de exclusão”. O SUS¹¹ estava meio “bambo”, porque o programa de saúde da família ainda não tinha emergido forte, então estava muita coisa patinando. Aí veio a ideia de ser gestão pública e cidadania. Então, o que nos interessa são inovações em governos subnacionais – eu voltar a isso daqui a pouco – que não só melhora o serviço público, mas vai fazer isso de uma maneira que gera um impacto positivo nas construções diversas de cidadania. Aí a gente falou: “Se é isso, a gente topa pensar”. “Está bom. Concordo”. Aí eles deram um pequeno *grant* para a gente preparar o projeto. Eu fui para os Estados Unidos passar um tempo acompanhando o processo de avaliação do prêmio nos Estados Unidos. Já havia um segundo já começando nas Filipinas, a gente conseguiu conversar com as pessoas lá e puxando, aprendendo de um a outro a gente criou esse modelo de um ciclo de premiação onde teve uma primeira fase extremamente inclusiva, com documentos preenchidos a mão, nada de datilografia, nada disso. A gente conseguiu enviar folhetos em todos os municípios do país com muita dificuldade. Isso foi em 1994-5 o nosso primeiro ciclo. Tinha município, não estou falando endereço, sem CEP no Brasil e os Correios disseram: “Não podemos entregar porque não tem CEP”. “Que município perto tem CEP?” A gente descobria e mandava para o prefeito do município vizinho: “Olha, você passa para o seu amigo do município tal, porque eles não têm CEP e os Correios não chegam lá”. Então conseguimos enviar inscrições para o país inteiro. Muitas pessoas pensando: “Isso não vai dar certo” - era véspera de eleições – “não tem nada de inovação”. E nós: “Temos que ver”. “Por que você fez assim? Por que vocês não perguntam para os ONGs?”. Nossas respostas: “Nós vamos também perguntar para os ONGs”. Mas o grande problema normal é que se você pergunta sobre coisas de inovação, pessoas vão falar sobre aquilo que está perto deles, e mesmo se você faz um *snow ball*, o *snow ball* não rola muito. Logo, logo você está parando e as pessoas dizem: “Ah, mas é só isso que é importante”. E as coisas que as pessoas não sabem? Ah, tem como chegar lá. O método normal não te leva a lugares que as pessoas não sabem, por isso que essa batalha que

¹¹ Sistema Unificado de Saúde

achávamos muito interessante e que os Estados Unidos também tinham feito no seu programa de chegar a todos os lugares.

L.O. – Quer dizer, vocês no fundo vieram para todos os municípios...

P.S. – Entramos em contato com todos os municípios brasileiros.

H.A. – Cinco mil e...

P.S. – Cinco mil e tantos.

L.O. – E obtiveram – curiosidade – quanto de resposta? [riso]

P.S. – Eu chego lá. Felizmente muito boa. Todas as municipalidades, todos os estados, todos os municípios com mais de cinquenta mil habitantes. A gente conseguiu dividir pelas Secretarias Municipais também, quer dizer, Câmaras Municipais, Assembleias Legislativas, governo estaduais, diferentes secretarias. E muito na ingenuidade... Nossa, a gente estava: “Ok, Constituição subnacional...”. E nesta a época as pessoas diziam: “Você não podia usar a palavra subnacional”. “Como não pode?”. “Não existe, não está no Aurélio¹²”. Tão pouco mister Gates e seus programas de computador aceitaram subnacional. “Subnacional porque...”. “Não, não existe o conceito”. “Queremos usar a palavra...”. Agora todo mundo fala subnacional no país, é uma pequena conquista, uma contribuição à linguagem, porque se você quer discutir federalismo você precisa da noção de subnacional. E a gente estava olhando isso e disse: “Mas a Constituição compõe este conjunto todo, não somente os estados e municípios, mas os povos originários porque eles têm responsabilidade de autogestão de seus territórios. Eles podem não chamar isso de governo, mas eles têm problemas também”. Então a gente mandou via ONGs, porque chegar nos povos originários era complicado nessa época, 1995. Felizmente, desde o início, respondendo a sua pergunta, a gente teve inscrições vindas de povos originários, tipo um por cento, mas sempre alguma coisa chegando. Dez, quinze, vinte, alguma coisa assim, de municípios de pequeno porte. Ao longo do ciclo, quarenta por cento das inscrições vieram de

¹² Dicionário Aurélio

municípios de menos de vinte mil habitantes. Setenta por cento dos municípios brasileiros têm menos de vinte mil habitantes. É menos do que a representatividade numérica, mas é significativa porque você não esperaria que o micro município iria entrar. E muitos deles foram premiados. Aí os municípios de médio porte, maior porte... E todos os estados em algum momento ou outro. Nos três anos do programa tivemos mais de novecentos municípios envolvidos de uma maneira ou outra. Todos os estados e um número razoável de povos. Porque, basicamente, quando você tira essa aura um pouco exótica dos povos originários... Naquela época a visão era que quem cuida dos povos originários é antropólogo. Diz: “Espera um pouco. Eles são gestores territoriais. Então eles têm, de fato, os mesmos problemas que qualquer coisa: educação, saúde, ambiente. Toda uma série de questões que estão perfeitamente... Obviamente se expressam de maneira diferente, mas eles são as pernas... Batalha de educação bilíngüe, lógicas de educação e saúde que interconectam com outras epistemologias próprias e etc”. Foi muito interessante a experiência. A gente colheu todas essas primeiras inscrições. Tivemos trezentos e oitenta inscrições no primeiro ano. Aí foram subindo, subindo, subindo e no final a gente estava em mil e duzentas inscrições. Ao todo foram oito mil e quinhentos, por aí, registros que nós temos guardados de experiências que pessoas estão elaborando. Pegamos tudo, cada ano, e filtramos cem que a gente chamava de semifinalistas.

L.O. – Você e a Martha [Martha Farah]? Como é que fazia?

P.S. – Eu vou explicar isso. E depois dos semifinalistas, buscamos maiores informações na base de troca, tipo: “Você é semifinalista? Ok, você vai ganhar um certificado diferente” – todo mundo ganha um certificado, quem se inscreveu ganhou, semifinalista ganhou – “mas agora a gente quer mais informações”. Isso era quinze, vinte perguntas, páginas e páginas de dados sobre isso. Aí nós filtramos trinta e visitamos em sítio e depois escolhemos vinte que eram os finalistas, em cima dos quais todos os livros foram produzidos. Depois do segundo e terceiro ano, já com pouco apoio do BNDES¹³ além da Ford, fizemos a premiação final aqui no Rio, onde os vinte apresentaram suas experiências, teve um painel. Cinco foram destacados no final, ganharam um pouco mais... Os prêmios eram pequenos, era mais um grande evento de confraternização. Ok, quem fazia. Desde o início a gente queria evitar qualquer ideia de que havia um modelo do que era uma inovação. Aliás, a gente recusou a definir o que era inovação.

¹³ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

A gente sempre diz: “Se você acha que o que você está fazendo é inovador, a gente vai junto. Vocês explicam o porquê, o que você faz...”. Isso que é importante, porque em um país tão variado, tão desigual, tão diferente quanto o nosso, aquilo que pode parecer simples em um lugar, no outro lugar é um imenso desafio que alguém está encarando para tentar mudar. E vice-versa, algo que para alguém é muito importante, uma outra pessoa apresenta e você diz: “Não. Espera um pouco, você pode muito mais do que isso”. [riso] Não é tão para frente. Então o que nós fizemos? Tínhamos um processo bastante aberto. Então formamos grupos com quatro ou cinco pessoas – alunos, professores, especialistas, ongueiros, técnicos em diversos campos -, agrupamos todas as experiências aleatoriamente e dividimos blocos de cinquenta por grupo. Depois juntamos eles tematicamente e dividimos em blocos por grupo. Então, tudo e qualquer experiência passou por dois grupos de pessoas, cada um leu individualmente e depois *o grupo* discutiu. A gente tinha um mecanismo simples de três, duas e uma estrela para categorizar isso. E aí o que nós fizemos foi não tratar isso simplesmente matematicamente. Uma vez com os resultados da discussão, pegamos uma sala grande na EAESP, lousas – aquelas lousas que não se tem mais – quilométricas que professores usavam e colocávamos todos os resultados. O grupo inteiro que chegou a final, mais de quarenta pessoas, foi repassando um por um o que eles achavam. Até que estava todo mundo muito tranquilo, então foi feito muito abertamente. Porque, senão você acaba precisando de um modelo, formulário matemático e a gente não queria fazer isso. Você tem que dizer o porquê que alguém que gera uma creche noturna para filhos de pessoas que trabalham transferindo frangos para os caminhões que levam os frangos para o abate – que é sempre feito à noite nas áreas de frango -, por que isso é super importante. Aí você contrasta isso com um programa de orçamento participativo usando internet etc. Você tenta fazer o...

H.A. – Quase incomparável, não é?

P.S. – Você não vai comparar... Se você tenta isso de uma maneira ortodoxa. Você tem que fazer isso e dizer: “Acho que isso é importante por causa disso, disso e disso”. Então foi uma experiência muito rica.

L.O. – Essa experiência deve ter sido muito interessante para além dos premiados, vocês...

P.S. – Para além dos premiados... Depois do primeiro ano é uma briga, todo mundo diz: “Você vai me incluir de novo”. O Fernando Tenório aqui da Ebape participou desde o início. Tínhamos pessoas... Abrimos diferente a outros lugares... A gente abriu para o país inteiro. Trouxemos colegas... Temos um comitê técnico com pesquisadores do país inteiro. Tem muito aluno participando. Naquela época – 55, 56, 57 – fazer estudos de campo na área de administração ainda era muito raro.

L.O. – 95...

P.S. – O quê?

L.O. – Você falou 55... [riso]

P.S. – Me desculpe. [risos] 95 e 96. Parece 55, um pouco, em termos de como era. Mas era como se fosse, porque a ideia de fazer estudo de caso, pesquisa de campo, não era uma coisa que se fazia. Ciências Sociais era uma mais de ensaio, de reflexão etc. E a gente colocava o pessoal no fim da Amazônia, no Acre, lugares de rio para cima, no interior de São Paulo, fronteiras aqui no interior de todos os estados, lugarejos muito pequeninhos, acompanhando.

H.A. – Vocês tinham observado que... Todo mundo que faz edital diz que muitas vezes as pessoas têm muita dificuldade de preencher. Vocês observavam dificuldades em termos de preenchimentos?

P.S. – Trabalhamos muito os documentos para torná-los tremendamente abertos. Você pode digitar se você quiser. Naquela primeira rodada nem isso...

L.O. – Cadê aquele papelzinho que eu te passei?

H.A. – Está aqui.

L.O. – Olhando as coisas da Fundação Ford, sei lá como nós achamos isso. Nós achamos uma coisa que é da experiência indígena, não é muito...

P.S. – Isso foi já na segunda que a gente fez. Essa foi a ficha especificamente para os povos originários. A gente fez uma versão simples para eles, colocamos três perguntas. Esse é muito parecido com o outro só que a gente vê aqui duas experiências sendo premiadas. Então isso não é coisa do homem branco não, isso é coisa de [INAUDÍVEL], pode perguntar para o pessoal. Mas isso foi muito estilo, pessoas se inscreveram ou não. Foi só até 2001, 2002 que começou, a gente tinha a ficha na internet, esse hábito de fazer digitado e enviar. Muitas fichas foram feitas à mão, nem de máquina de escrever.

L.O. – É. O importante é que, vamos dizer assim, os grupos, as comissões leram. Esse que é o detalhe, porque você suspeita: “Mas o negócio você manda e ninguém vai ler”.

P.S. – Inclusive, na mesma época... Sua pergunta é relevante porque as Nações Unidas, HABITAT, começou um prêmio deles, prêmio em Dubai. Agora para se inscrever nisso, você tem que escrever inglês e você tinha que mandar um documento de mais de vinte e cinco páginas. Então imagina quem iria fazer isso, só os municípios realmente para frente, com os grandes grupos técnicos etc: São Paulo, Rio, ABC, Porto Alegre etc. Então a nossa preocupação foi, inclusive, desde o início... Até hoje a gente continua trabalhando... A gente parou o programa, o prêmio em 2005 em parte porque terminou o ciclo geral. Na Fundação Ford eles já estava saindo de administração pública, vocês estão acompanhando isso, indo para outros ares... O governo já não estava mais no horizonte. Com o qual eu acho muito bom, é bem bacana: certo tópicos entram ficam e depois saem e outros tópicos entram. Aí você sustenta essa ideia de *institution building*. Você começa a sustentar coisas diferentes. Então chegou o momento e a gente olhou em volta e disse: “Bom, tem mais de vinte prêmios no país. Quando começamos não tinha nada, agora tem mais de vinte. Premiar não é mais necessário. Pessoas estão convencidas que governos locais são capazes de... Isso a gente já fez. Agora vamos continuar monitorando, aprendendo com as experiências, revisitando e trabalhando”, que é o que a gente vem fazendo em uma boa desde 2005 para cá.

H.A. – E aí já com a estrutura da FGV, não mais contando com verba da Fundação Ford.

P.S. – Nós tivemos uma verba de saída da Fundação Ford, um *block grant* que eles chamavam, de um milhão de dólares que a gente guardou, a Fundação guardou, investiu. A gente conseguiu com isso trabalhar por seis ou sete anos até agora.

H.A. – Eu imagino que o objetivo também fosse criar uma rede para que essas ideias circulassem, que os municípios trocassem ideias também, não é?

P.S. – Isso foi parte do trabalho. Trabalhar mais na área de disseminação e essas questões.

H.A. – E a premiação, só para entender, eram vinte selecionados finais. Os vinte vinham apresentar, não é?

P.S. – Todos os vinte iriam receber um prêmio.

H.A. – Iriam para São Paulo e aí cinco eram os principais?

P.S. – Os destaques. A ideia aqui... Eu acho que a diferença de dinheiro era muito pouco. Era cinco mil reais de diferença ou era dez mil e quinze mil, dez mil e vinte mil de diferença para o premiado. E tinha que usar esse dinheiro no próprio projeto. Para alguns cinco mil, dez mil reais tinha muito impacto. Mas a ideia era muito mais criar um pouco de competitividade, de diversão, porque ninguém gosta de ir lá só apresentar... E desde que houvesse realmente quem iria se destacar. Mas nós fizemos questão de produzir os livros com os vinte finalistas sem menção de destaque, porque...

L.O. – Ah, isso que eu ia perguntar. A divulgação disso era feita não só entre eles na própria festa, vamos dizer assim, mas virava livros. Vocês juntaram isso e fizeram uma série de...

P.S. – O apoio do BNDES foi importante nessa parte, porque nós tínhamos dinheiro básico para montar o site. Não era barato o programa porque nós tínhamos os prêmios, nós tínhamos as viagens, nós tínhamos o site, a própria lógica de... Essa insistência nossa de levar o documento para todos os lugares do país, às vezes, via Sedex porque era necessário pontos equivalentes. Essa parte foi bastante onerosa e o BNDES entrou e ajudou muito na parte documental, porque nós tínhamos o livro – que primeiro saiu pela editora da Fundação Getúlio

Vargas, a editora ajudou, foi a primeira série aqui especial da editora FGV prático, um dos primeiros foi os vinte... Aí o BNDES entrou nisso e ajudou a imprimir mais livros e a fazer os ciclos. Então cada ciclo a gente conseguiu produzir um livro nosso em São Paulo e, às vezes, aqui na Fundação. Aí fizemos uma versão leve do livro. Conseguimos fazer vídeos, DVDs... Então realmente o apoio do BNDES foi vital nessa parte de disseminação mais pesada, de documentar coisas. A gente sempre produziu banco de dados físicos com todas as experiências inscritas no ano, todas. Naquela época a gente não tinha tanto acesso eletrônico, 95, 96, 97. Um monte de papel que a gente levava a qualquer lugar para passar para as pessoas. Quando o Fórum Social Mundial começou a gente fez a mesma coisa: levava documentos e passava para as pessoas. Então essa parte sim, foi muito importante, essa foi uma disseminação mais ampla.

L.O. – Esses casos também foram aproveitados na escola de administração? Fernando Tenório teve ter usado... [riso]

P.S. – No país inteiro, inclusive muitos dos alunos que fizeram visitas de campo transformaram os casos e viraram mestrado, viraram trabalhos em congresso, foram usados os DVDs – eram vídeos quando começou – também foram usados em salas de aulas, bastante distribuído. Se gerou momento de preocupação sobre as respostas práticas que as pessoas têm. Agora, também tiveram impacto... Pequeno impacto, a gente nunca gosta disso... Penso que não é correto se você não sabe o quanto de contribuição. Mas o fato é que a gente estava viabilizando certas experiências em cada ano, e essas estavam chegando aos olhos de pessoas, por exemplo, do BNDES, dos movimentos sociais, às vezes, os jornais – mas os periódicos da época eram muito refratários sobre coisas positivas, também a mídia televisiva muito refratária ao falar de coisas boas. Hoje não, porque até o Globo tem programas regulares... [riso]

L.O. – Hoje é o inverso. [riso]

P.S. – Isso está até positivo. Mas diversas das experiências que se apresentaram no programa e foram premiadas, depois ganharam uma certa visibilidade ou, vamos dizer, foram ajudadas no seu caminho. Então, por exemplo, os primeiros anos da Bolsa Escola do Distrito Federal, Programa de Renda Mínima de Campinas, os primeiros programas de Saúde da Família era de Niterói – isso vinha de baixo para cima, chegou a Niterói via Cuba, só depois foi de Niterói para Londrina e para ser incluída no SUS. Quando a chega voltou e olhou, a gente viu que essas

ideias estavam emergindo, estavam circulando orçamentos participativos de diversos tipos, os trabalhos de reparação de morros, de problemas de caída de terra, no Rio foram os programas de reflorestamento que estavam sendo feitos, os primeiros CAP's abertos de dia. Então você vai olhando... Eu não vou dizer que nós fizemos nada, mas pelo menos a gente ajudou as luzes a serem um pouco mais visíveis e talvez dar mais confiança para as pessoas de que aquilo de fato falou mesmo. Uma mão na roda. Essas experiências iriam virar políticas públicas de qualquer jeito, a gente deu uma mão na roda neste mecanismo e, eu acho que estimulou muito a ideia de que não olhe para cima, olha para baixo, porque é lá que as coisas vão acontecer. As proto-políticas públicas que vão virar políticas públicas. Isso foi também importante. E, no tempo inteiro, um diálogo muito rico com a Fundação Ford.

L.O. – A Fundação Ford acompanhando essa...?

P.S. – Acompanhando, presente sem parar, em todo momento, chorando junto. [risos] Porque algumas dessas experiências têm coisas muito sofisticadas: a cidade constituinte de Porto Alegre que foi um tremendo trabalho em cima do orçamento participativo tentando pensar a cidade. E ao lado se tem duas ou três pessoas no interior do Pantanal que estão trabalhando com uma escola de alternância para os filhos de pessoas que trabalham nas fazendas que na época de água não conseguem chegar à escola, e outros. Eu virava e olhava... Essas pessoas da Fundação Ford... [riso] A diretora geral da Fundação Getulio Vargas na época, que participou... [riso] A Marta Farah assim... Aí eu falei: “Vocês têm sorte, vocês podem fazer isso e eu não posso”. [risos] Mas eu acho que teve um impacto muito grande para as pessoas e a Ford, neste período, estava muito ativa e discutia muito com a gente, facilitava essas conversas com outros países. Porque com a experiência de sucesso, acho, do Brasil, das Filipinas e dos Estados Unidos, eles criaram programas similares na África do Sul, México, Peru, Chile, entre os povos originários nos Estados Unidos – são programas para o que eles chamam *honoured nations* das nações –, e China, tem um programa vinculado com a Universidade de Beijing e o grupo de Ciência Política do partido comunista também chinês, ou seja, está dentro da estrutura, mas olhando inovações em governos subnacionais chineses e pegando tópicos como participação, *accountability*, etc., etc. Ford diz: “Olha gente, vai conversando entre vocês. Vocês vão aprender com os outros”. Então foi um período muito rico em aprendizagem e o Bradford Smith, que vocês vão entrevistar, foi muito parte deste tipo de visão: o que é importante é

conversar, dialogar, ver o que é possível, coloca na mesa, abre. A gente fazia aquelas relatórios anuais necessários, financeiros... Mas a impressão que eu tenho é que simplesmente queria saber: “Está tudo bem?”. “Está Tudo bem”. “Ok. Continua”. [risos]

L.O. – Ele sabia para quem estava fazendo a doação. [riso]

P.S. – Eles sabiam, acho que tinha estratégias, não é?

H.A. – Peter, nessa época, 95, era uma época em que a Ford estava muito preocupada com a questão de raça e gênero. A gente viu que teve uma consultoria na época que eles estavam tentando até conversar com os projetos apoiados para ver como eles estavam pensando essa questão. Então eu queria te fazer esta pergunta: se isso foi uma coisa comentada.

P.S. – Sim. Nós usávamos... Aliás, foi muito útil para nós porque permitiu uma espécie de alavancagem externa. Tem pessoas que não gostavam... Nós não, mas tem pessoas que achava esquisito que nos relatórios da Ford você tivesse que fazer aquele *generation balance*, mas eu conversei com Brad sobre isso. Ele disse: “As pessoas, às vezes, acham que a Ford está impondo”. Eu falei: “Para mim não, está ótimo porque eu estou na Fundação Getulio Vargas e a gente têm esses programas. E isso vai ajudar porque esse tipo de alavancagem permite a gente... Começa diz: gente, temos que olhar com o *geral balance* disso. Então nós tínhamos um comitê técnico, tanto homens e mulheres membros da comunidade afro-brasileira discutindo certas questões”. E foi muito presente, então eu não tenho problemas, ao contrário, foi muito útil porque estava batendo com certas questões podendo dizer: “Eles também estão preocupados, mas não de uma artificial, de uma maneira séria com o programa de gênero”. Naquela época, o programa de gênero era mais forte do que o programa de afro-descendência, isso entrou um pouco mais tarde. Mas a gente já estava também batalhando essa questão. Agora na área pública, curiosamente, uma vez você sai do reino dos prefeitos e normalmente que vinham defender os programas não eram os prefeitos. Prefeito ia, mas ficava atrás assistindo, dando apoio ao pessoal técnico, secretários e etc. A área pública estava muito aberta em termos de gênero, pelo menos, e em questão de raça também... A área de atuação social...

L.O. – Mas no nível municipal acho...

P.S. – No nível municipal era bem mais aberto, então ela tinha mais a característica diversa que estava presente.

H.A. – Olha, eu tenho que dar uma má notícia. A gente já está chegando no tempo que você pediu para...

P.S. – Está ok, eu estou olhando também. Mas é importante aqui ver o impacto que, mais tarde, o programa de liderança da Ford teve. O programa específico de inclusão e de *grants* que eles fizeram nos últimos quatro ou cinco anos. Vocês devem ter pego isso.

L.O. – Esse que é internacional...

P.S. – Esse internacional que foi muito importante e...

L.O. – Joan Dassin.

P.S. – Joan Dassin e Susan Berresford que foi uma grande força atrás dela.

L.O. – Só uma coisa para gente ver se... Você acha, vamos dizer assim, que a Ford foi uma agência, teve um papel fundamental nesse projeto que vocês fizeram, sem essa conexão possivelmente ele não teria acontecido.

P.S. – Não, ele não teria acontecido porque a Ford trouxe a ideia, disse: “Que tal? Isso faz sentido?”. A tal ponto que a gente trouxe a ideia, porque não trouxe o pacote. Essa ideia talvez faz sentido. Andava em volta, andava em volta. “Assim não, mas assim talvez”. “Ah, tudo bem. Quinze mil dólares para vocês pensarem mais, vai visitar, conversar, elaborar uma proposta”. A gente elaborou a proposta: “Isso aqui é viável”. “Então faz a proposta”. “Qual o tamanho de proposta que a gente pode fazer?”. “Você tem que fazer a proposta”. “Ok, se faz uma proposta de quinhentos mil dólares vai dar...”. “Não, não temos quinhentos mil dólares”. [riso] Então fomos trabalhando o que era possível fazer. Eu sinto que foi uma parceria íntima, não era uma aliança, criamos juntos. Aí vem Elizabeth Leeds que foi uma grande aliada, ele participou ativamente vinculando pessoas. Ela foi um grande apoio no projeto na área de desenvolvimento

e outros. A Ana Toni até recentemente, mesmo que o projeto tivesse terminado... Então ela teve impacto, ela estimulou a ideia de prêmios, estimulou isso.

L.O. – Maravilha. Isso que é poder de síntese. [riso] Você foi... Se a gente tiver alguma dúvida depois a gente...

P.S. – Sim, você pegou tudo que queria?

H.A. – Sim, sim. A gente teria mais pergunta, mas eu acho que você foi brilhantemente sucinto. Nada como entrevistar um professor, não é?

L.O. – Sabe do que está falando e sabe falar no tempo... “Quanto tempo eu tenho?”. “Tanto”. E fala. Mas muito obrigada, foi muito bom.

H.A. – Agora, as publicações eu gostaria de... Bom, mas a gente consegue por aqui naturalmente...

L.O. – Aqui na Fundação deve ter. Tem o site?

P.S. – Sim: www.fgv.br/capg - Centro de Estudo de Administração Pública e Governo. Ainda é o site anterior... Nós estamos migrando porque a lógica da Fundação está sendo... Mas você vai encontrar tudo lá, um monte de coisa: bancos de dados, livros, vídeos, etc., etc.

L.O. – Eu lembro da diretora geral falando: “Eu vou lá em São Paulo ver as experiências que o Peter [Peter Spink] fala”. [riso]

[FIM DO DEPOIMENTO]