

UM BRASIL

ANÁLISES E DISCUSSÕES SOBRE UM POVO
EM BUSCA DE UMA IDENTIDADE

12 ENTREVISTAS

EDIÇÃO ESPECIAL INOVANDO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

BILÍNGUE PORTUGUÊS | ENGLISH

#4

RODRIGO SOARES | ROHIT T. AGGARWALA | CLAUDIA COSTIN | WILLIAM B. EIMICKE | JERRY DÁVILA | MARTIN CARNOY | MARCOS COSTA HOLANDA | ALEXIS WICHOWSKI | MARY PAULA ARENDS-KUENNING | FERNANDA ROSA | CIRO BIDERMAN | DENIS MIZNE



COLUMBIA GLOBAL CENTERS | RIO DE JANEIRO

FECOMERCIO SP



UM BRASIL

ANÁLISES E DISCUSSÕES SOBRE UM POVO
EM BUSCA DE UMA IDENTIDADE

12 ENTREVISTAS

EDIÇÃO ESPECIAL INOVANDO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

BILÍNGUE PORTUGUÊS | ENGLISH

#4

RODRIGO SOARES | ROHIT T. AGGARWALA | CLAUDIA COSTIN | WILLIAM B. EIMICKE | JERRY DÁVILA | MARTIN CARNOY | MARCOS
COSTA HOLANDA | ALEXIS WICHOWSKI | MARY PAULA ARENDS-KUENNING | FERNANDA ROSA | CIRO BIDERMAN | DENIS MIZNE

ENGLISH

BRAZIL AND ITS NEW IDEAS

When we began the discussions of UM BRASIL platform, in 2014, our main goal was bringing to life innovative ideas, giving a breath of fresh air to political and economic environments in Brazil, besides providing subsidies to new demands and also reform the bureaucratic structure of the country.

We understand that this is a fundamental task of the organization, which brings together entrepreneurs of trade, services and tourism of the state of São Paulo, a universe that encompasses 5 million jobs and 4% of national GDP.

The representativeness of FecomercioSP is present in these often controversial debates, but which express the transformation of ideas that comes from our society.

The baggage that we have accumulated over this period, bringing together dozens of experts in our documentaries and interviews, opened doors so the UM BRASIL platform establishes partnerships with other players who, like us, seek to bring new elements that enable the correction of misconceptions and inequalities that stunt the country's growth.

One of these partnerships took place in November 2015, at which time the UM BRASIL platform provided institutional support for the Lemann Dialogue 2015 event, at Columbia University in New York. The meeting gathered together the Lemann Foundation scholarship students and teachers of Harvard, Stanford, Illinois and Columbia universities to discuss the possibilities of innovation in the Brazilian public sector.

We were, therefore, meeting the essence of our initiative, seeking new solutions involving public policy in a sector historically criticized for its lethargy and lack of transparency.

In this area, we listened to national and international specialists, covering topics such as inclusive growth, governance, sustainability, public education, among many others. The project put Brazil again in the spotlight of discussions on the most prestigious educational institutions in the world.

In the period of crisis in trust and confidence in economic life that the country is going through such ideas are made more necessary. It is up to us, Brazilians, harvest and disseminate these concepts.

Enjoy the reading.

Abram Szajman

President of Fecomercio, the Federation of Trade in Goods, Services and Tourism of the State of São Paulo, Management Company of Sesc-SP and Senac-SP

O BRASIL DAS NOVAS IDEIAS

Quando demos início às discussões da plataforma UM BRASIL, em 2014, nosso objetivo era trazer à tona ideias inovadoras, capazes de oxigenar os ambientes político e econômico brasileiros, além de fornecer subsídios para novas demandas e reformas da estrutura burocrática nacional.

Entendemos que essa é uma tarefa fundamental da entidade, que reúne empresários do comércio de bens, serviços e turismo do Estado de São Paulo, um universo que engloba 5 milhões de empregos e 4% do PIB nacional. A representatividade da FecomercioSP se faz presente nesses debates, muitas vezes polêmicos, mas que expressam as ideias de transformação que emanam da nossa sociedade.

A bagagem que acumulamos ao longo desse período, reunindo dezenas de especialistas em nossos documentários e entrevistas, abriu portas para o UM BRASIL estabelecer parcerias com outros players que, assim como nós, buscam trazer novos elementos capazes de corrigir equívocos e desigualdades que freiam o crescimento do País.

Uma dessas parcerias aconteceu em novembro de 2015, ocasião em que a plataforma UM BRASIL forneceu apoio institucional ao evento Lemann Dialogue 2015, na Universidade Columbia, em Nova York. O encontro reuniu alunos bolsistas da Fundação Lemann e professores das universidades Harvard, Stanford, Illinois e Columbia para discutir as possibilidades de inovação no setor público brasileiro.

Estávamos, portanto, indo ao encontro da essência da nossa iniciativa, buscando soluções renovadoras envolvendo políticas públicas em um setor historicamente criticado por sua letargia e falta de transparência.

Nessa seara, ouvimos especialistas brasileiros e estrangeiros, que abordaram temas como crescimento inclusivo, governança, sustentabilidade, educação pública, entre muitos outros. Um trabalho que colocou novamente o Brasil no centro das discussões das mais prestigiadas instituições de ensino do mundo.

É neste período de crises econômica e de confiança pelas quais o País passa que tais ideias se fazem mais necessárias. Cabe a nós brasileiros colhê-las e disseminá-las.

Uma boa leitura.

Abram Szajman

Presidente da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), entidade gestora do Sesc-SP e do Senac-SP

ENGLISH

DEAR READERS,

Our teams at the Columbia Global Centers | Rio de Janeiro and the Lemann Center for Brazilian Studies at Columbia are very pleased with the publication of this volume in which we compile the excellent content generated during the fifth annual **Lemann Dialogue**, held in New York City in November of this past year. The 2015 conference, with a central theme of “Innovating the Brazilian Public Sector,” gathered professors, journalists, scholars, public administrators and civil society in hopes of addressing the current challenges Brazil faces in building a more innovative, efficient, and committed government.

The ideas and arguments behind this debate are those that drive our daily efforts to establish fruitful links between Columbia University and Brazil, between academia and the public and private sectors in the formation and implementation of our projects, programs, and activities. Since its inception in 2013, the Columbia Global Center in the city of Rio de Janeiro has worked to create a dialogue with positive impacts on Brazil, a dialogue that is already occurring in New York, in the Center of Brazilian Studies at Columbia – today re-named as the *Lemann Center for Brazilian Studies*. As partners, we are proud to have contributed to this great event and are certain that we are well-represented both there and here.

The interviews that follow make clear the wealth of departments, staff, and members of the academic community contributing to this event, drawing from each of the four North American partner universities (Columbia, Harvard, University of Illinois Urbana–Champaign, and Stanford). This wealth is also due to the diversity of speakers and guests who seek to broaden the debate, to discuss the principle dilemmas of the political system in Brazil and identify solutions without giving into the pessimism that contaminates public opinion.

Without doubt, our gratitude towards the team at UM BRASIL is reinforced here as well.

We look forward to expanding the partnership initiated in this event, in so far as we have common objectives to be shared.

Finally, it is our great honor to count on the support of the Lemann Foundation, which makes Brazil’s presence felt in such a positive way in the United States.

It is our hope that this publication inspires new visions and ideas that, put into practice, innovate public policy and contribute to an environment flush with ideas and human resources of the highest quality.

Enjoy reading!

Thomas Trebat

Director, Columbia Global Centers | Rio de Janeiro

Gustavo Azenha

Executive Director, Lemann Center for Brazilian Studies at Columbia University

CAROS LEITORES,

Nós, do Columbia Global Centers | Rio de Janeiro e do Lemann Center for Brazilian Studies em Columbia, estamos muito contentes com a publicação deste volume em que reunimos o excelente conteúdo gerado durante a quinta edição do Lemann Dialogue, em novembro de 2015, em Nova York. A edição de 2015, cujo tema central foi “**Inovando no setor público brasileiro**”, reuniu professores, jornalistas, estudantes, administradores públicos e sociedade civil com o objetivo de abordar os desafios que o Brasil enfrenta hoje, no sentido de garantir um governo mais inovador, eficiente e engajado.

As ideias e os argumentos que alimentam esse debate são aqueles que movem também o nosso dia a dia no esforço de criar um vínculo proveitoso entre a Universidade Columbia e o Brasil, a academia e os setores público e privado, na formatação e execução de nossos projetos, programas e atividades. As discussões que vêm acontecendo desde 2013 – quando lançamos o nosso Columbia Global Center, na cidade do Rio de Janeiro – esperam criar um diálogo com impactos positivos sobre o País, diálogo esse que já acontece em Nova York, no centro de estudos brasileiros de Columbia, hoje rebatizado Lemann Center for Brazilian Studies (LCBS).

Como parceiros, temos muito orgulho de termos ajudado a realizar esse grande evento, e temos certeza de que estamos muito bem representados lá e aqui.

Nas entrevistas que irão acompanhar, fica clara também a riqueza do corpo docente e dos gestores e membros da comunidade acadêmica envolvidos no evento atuando no Brasil e nas quatro universidades norte-americanas engajadas na programação (das universidades de Columbia, Harvard, Illinois at Urbana-Champaign e Stanford). Essa riqueza se deve também à diversidade de palestrantes e convidados, que procuram ampliar o debate para apontar soluções e discutir os principais dilemas do sistema político e da administração pública brasileira, sem, contudo, esbarrar no pessimismo que hoje contamina nossa opinião pública.

Sem dúvida, a gratidão de nosso time à equipe do UM BRASIL fica aqui reforçada.

Uma parceria iniciada nesse evento e que pretendemos desenvolvê-la na medida em que temos objetivos comuns a serem compartilhados.

Por fim, é sempre também uma grande honra contar com a presença da Fundação Lemann, que faz todos os dias a presença do Brasil ser sentida de forma tão positiva lá fora.

Esperamos que esta publicação inspire novas visões e ideias que, postas em prática, inovem as políticas públicas num ambiente fértil de pensamentos e recursos humanos de altíssima qualidade.

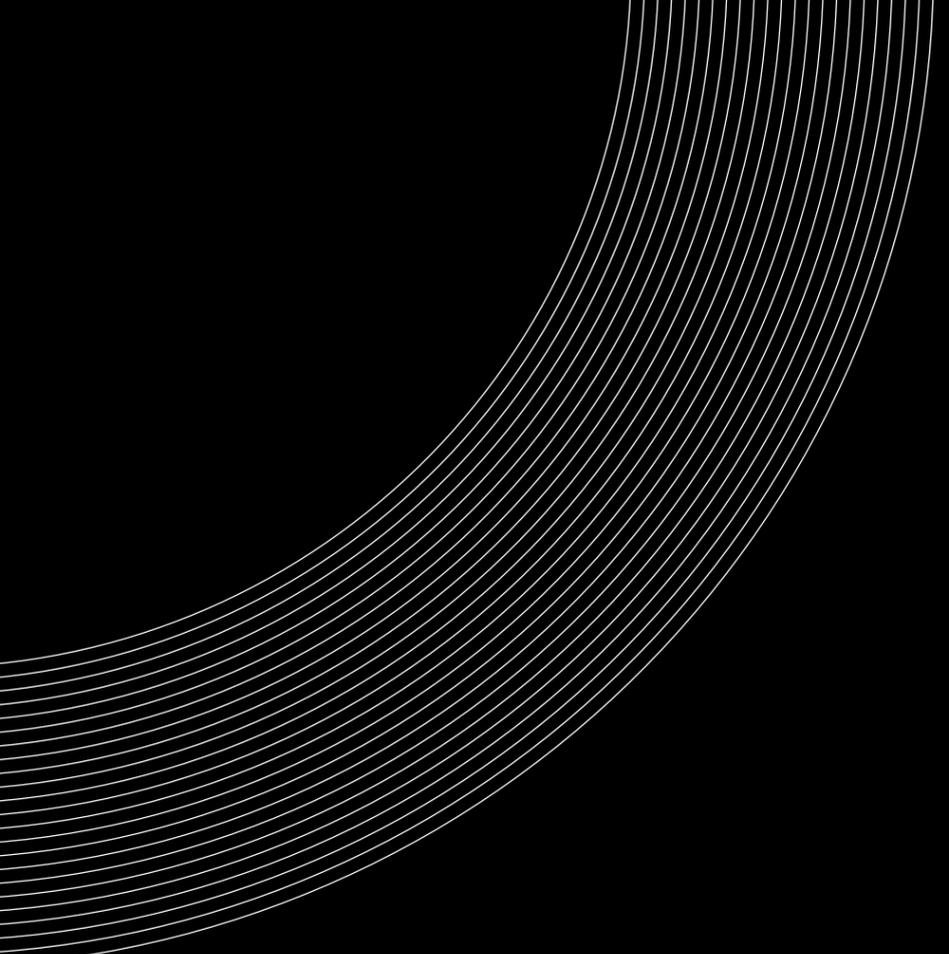
Boa leitura!

Thomas Trebat

Diretor, Columbia Global Centers | Rio de Janeiro

Gustavo Azenha

Diretor-executivo, Lemann Center for Brazilian Studies at Columbia University



SUMÁRIO

14

RODRIGO SOARES

Economista com doutorado pela Universidade de Chicago.

Foi professor na Universidade de Maryland e Harvard School of Public Health, ambas nos Estados Unidos, e na PUC-Rio.

Atualmente é professor titular na Escola de Economia de São Paulo | FGV-EESP.

Sua pesquisa se concentra nas áreas de Desenvolvimento Econômico, Demografia Econômica, Criminalidade e Economia do Trabalho.

É um dos economistas brasileiros com maior número de pesquisas publicadas em periódicos internacionais, incluindo o *American Economic Review*, o *Journal of Political Economy* e o *Journal of Development Economics*.

28

ROHIT T. AGGARWALA

Executivo, referência nas áreas de sustentabilidade, meio ambiente e problemas urbanos.

Membro do time construtor do Google Sidewalk Labs, uma *startup* que desenvolve e apoia novas tecnologias para melhorar a qualidade de vida nas cidades.

Tem bacharelado, MBA e PhD pela Universidade Columbia.

Atuou como diretor da Secretaria de Planejamento a Longo Prazo e Sustentabilidade da cidade de Nova York.

Foi professor na Universidade Stanford e no Barnard College.

Atualmente é professor adjunto da School of International and Public Affairs da Universidade Columbia.

42

CLAUDIA COSTIN

Formada em Administração Pública pela FGV-EAESP, com mestrado em Economia e doutorado em Administração Pública, também pela Fundação Getúlio Vargas.

Foi Secretária de Cultura do estado de São Paulo entre 2003 e 2005 e Secretária municipal de Educação no Rio de Janeiro, de 2009 a 2014.

Lecionou na Unicamp e foi professora-visitante da Escola Nacional de Educação Pública, da Universidade de Quebec, no Canadá.

Atuou como consultora dos governos de Angola, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe para as áreas de administração pública, gestão de estatais, planejamento e modernização.

Atualmente, é diretora global de Educação do Banco Mundial.

60

WILLIAM B. EIMICKE

PhD pela Escola Maxwell da Universidade Syracuse.

Possui mais de 40 anos de experiência como administrador e estrategista em políticas públicas em nível estadual e municipal.

É professor na Universidade de Pequim, na Universidade Nacional de Singapura e na Universidad Externado de Colombia.

É diretor-fundador do Centro Picker de Educação Executiva da School of International and Public Affairs da Universidade Columbia, onde leciona Gestão Pública, aplicada à análise de políticas e gestão da inovação.

Através do Centro Picker, ajudou a criar e dirigiu uma série de grandes programas de formação de executivos.

72

JERRY DÁVILA

Historiador, lecionou na Universidade de São Paulo e na PUC-RIO sobre relações raciais no Brasil e nos Estados Unidos.

Preside a Conferência em História Latino-Americana.

Suas pesquisas são focadas na influência racial em políticas públicas, assim como os movimentos sociais e estadistas no século 20.

Autor de diversos livros, incluindo “Hotel Trópico: Brasil e o desafio da descolonização africana” e “Diploma de Brancura: política social e racial no Brasil, 1917-1945”.

Publicou artigos sobre regime militar e redemocratização no Brasil, Argentina e Chile no New York Times e Cairo Review, tema de seu livro mais recente: “Ditadura na América do Sul”.

Atualmente, é diretor do Lemann Institute for Brazilian Studies da Universidade de Illinois (EUA).

86

MARTIN CARNOY

PhD em Economia pela Universidade de Chicago.

Pesquisa modelos econométricos de qualidade de educação na América Latina e sul da África; mudanças no financiamento da universidade; qualidade da educação científica no ensino superior na China, Índia e Rússia.

É consultor do Banco Mundial, Banco de Desenvolvimento Interamericano, Agência de Energia Internacional, Banco de Desenvolvimento Asiático, Unesco, Unicef e OCDE.

Leciona na Universidade Stanford desde 1969.

100

MARCOS COSTA HOLANDA

Mestre em Economia pela Escola Brasileira de Economia e Finanças da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro, e doutor em Economia pela Universidade de Illinois.

Atuou como pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e foi professor titular da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Foi fundador do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE).

Entre os temas mais presentes em seus trabalhos estão inflação, câmbio, desenvolvimento econômico, comércio internacional e economia do setor público.

Desde 2015, preside o Banco do Nordeste.

114

ALEXIS WICHOWSKI

PhD em Ciência da informação pela Universidade Estadual de Albany, nos Estados Unidos.

Trabalhou com escritórios do Departamento de Estado dos EUA, com atuação no uso diplomático de tecnologia. Na gestão de Hillary Clinton, integrou a Divisão de Inovação Diplomática.

Lidera as equipes de Pesquisa e Comunicação do Instituto Harmony, que estuda o impacto da produção midiática no indivíduo e na sociedade.

Suas linhas de atuação e pesquisa incluem tecnologia, políticas governamentais e mídia, além de governo eletrônico e diplomacia digital.

É professora da School of International and Public Affairs da Universidade Columbia.

128

MARY PAULA ARENDS-KUENNING

PhD em Economia pela Universidade de Michigan.

É especialista em educação e desenvolvimento na América Latina.

Suas áreas atuais de pesquisa incluem o desenvolvimento econômico e social do Brasil e a desigualdade de oportunidades educacionais e resultados nos EUA e no Brasil.

É pesquisadora e professora da Universidade de Illinois em Urbana-Champaign, afiliada ao Centro de Estudos da América Latina e do Caribe.

140

FERNANDA ROSA

Socióloga formada pela Universidade de São Paulo (USP), com mestrado em Gestão e Políticas Públicas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV.

Foi consultora da Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura na Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República e assessora de gabinete na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, atuando na gestão do conhecimento.

Atuou também como consultora de conteúdo e educadora em inclusão digital no Programa Primeiro Emprego do Governo Federal, em São Paulo.

Sua pesquisa se concentra nas áreas de políticas públicas, tecnologias de informação e comunicação, educação, direitos humanos e metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Atualmente é pesquisadora na Universidade Columbia, em Nova York.

156

CIRO BIDERMAN

Professor do Corpo Permanente do Programa de Pós-graduação em Governo e Políticas Públicas da Escola de Economia de São Paulo | FGV-EESP e Coordenador do Centro de Política e Economia do Setor Público.

É diretor da São Paulo Transportes (SPTrans).

Pós-doutorado pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), sua linha de pesquisa se concentra em metrópole e economia urbana e suas políticas públicas, incluindo as ações que envolvem a ocupação da terra e a interação com o mercado imobiliário.

172

DENIS MIZNE

Diretor executivo da Fundação Lemann.

Formado em direito pela Universidade de São Paulo, foi *visiting scholar* na Universidade Columbia e *Yale world fellow* na Universidade Yale.

Fundou e preside o Conselho do Instituto Sou da Paz. É membro do conselho da Fundação Roberto Marinho e do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE).

O BRASIL PAGA ALTO PREÇO PELOS ERROS DO PASSADO

SE TODOS OS RECURSOS QUE FORAM GASTOS EM FINANCIAMENTOS SUBSIDIADOS PELO BNDES AO LONGO DOS ÚLTIMOS ANOS TIVESSEM SIDO INVESTIDOS NA MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO, NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES, NUMA VISÃO DE LONGO PRAZO, O BRASIL PROVAVELMENTE NÃO ESTARIA NA SITUAÇÃO QUE ESTÁ HOJE. ESTA É A OPINIÃO DO ECONOMISTA RODRIGO SOARES, PROFESSOR TITULAR DA ESCOLA DE ECONOMIA DE SÃO PAULO – FGV-EESP. SEGUNDO ELE, É EXCESSIVA A INTERFERÊNCIA DO ESTADO NA EDUCAÇÃO, O QUE ATRAPALHA O SEU DESENVOLVIMENTO.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista

Imaginando que o Brasil é uma casa bem desorganizada, por onde o senhor começaria a mexer para colocá-la nos eixos?

Eu começaria pelas questões de mais longo prazo porque, de certa forma, elas foram esquecidas nos últimos anos. Essas questões têm várias dimensões, por exemplo, a qualidade da educação, da saúde e das áreas de infraestrutura. Colocando em termos mais econômicos, na última década o governo tem assumido um papel de prover bens privados para os indivíduos – transferência de renda, financiamento de bens de consumo duráveis ou financiamento para empresas sob condições privilegiadas. Originalmente, vemos como um dos papéis fundamentais do Estado a provisão de bens públicos, e isso foi deixado de lado, de certa forma. Eu tentaria simplificar e fazer o arroz com feijão, fazer o que é mais básico no papel de um Estado – prover segurança, saúde, educação, infraestrutura. Só depois que isso for assegurado, passar para um papel mais ativo, mais ambicioso.

Serão esses bens públicos, o arroz com feijão, que de fato irão cuidar de nosso capital humano, que vão melhorar o nosso país?

Acho que isso melhora várias dimensões, como a produtividade, que depende do capital humano. Se todos os recursos que foram gastos em financiamentos subsidiados pelo BNDES, por exemplo, ao longo dos últimos anos – e que foram substantivos –, tivessem sido investidos na melhoria da qualidade da educação, na formação de professores e numa visão de longo prazo da educação, acho que de fato estaríamos melhor do que hoje. Da mesma forma, se tivéssemos investido mais na melhoria da infra-

estrutura, também estaríamos numa situação muito melhor em termos das perspectivas de longo prazo.

O Brasil em números é cheio de contradições, por exemplo, 42 mil crianças, segundo o último PNAD, estão ingressando mais cedo na escola básica, mas ainda temos 13 milhões de analfabetos. Qual a sua leitura?

Temos de olhar o país numa perspectiva histórica. O Brasil investiu muito pouco em educação ao longo de séculos e séculos. Se olharmos a taxa de analfabetismo de 2010 a 2015, é algo como 10% da população. Essa era a taxa de analfabetismo nos Estados Unidos na virada do século 19 para o século 20. Esse é o tipo de comparação que devemos ter em mente. E houve um progresso tremendo, porque no início do século 20 a taxa de analfabetismo no Brasil era de 60% a 70% da população. Hoje, é difícil achar um país no mundo, incluindo os países mais miseráveis da África Subsaariana, com um perfil como esse. É verdade que o progresso ao longo do século 20 foi enorme, particularmente ao longo dos últimos 30, 40 anos. Mas ao mesmo tempo, carregamos um peso muito grande num passado em que investimentos em educação, em aspectos sociais e acesso à saúde, por exemplo, foram relegados, não vou dizer nem a segundo plano, mas a terceiro plano. Essas coisas não se mudam do dia para a noite. Não tem como pegar um país que tem, numa perspectiva histórica, 70% de analfabetos e em uma geração ter crianças muito bem educadas.

Não se faz mágica.

Sim, essas transformações não vão acontecer do dia para a noite. Mas isso também não é uma desculpa para a inação.

Esse perfil de analfabetismo no Brasil é, em grande parte, devido a esse passado histórico muito pesado que carregamos. As taxas de analfabetismo, até meados do século 20, eram muito elevadas. Por outro lado, isso não justifica a qualidade baixa de educação que temos hoje no ensino público, que é medida por metas internacionais, como o Pisa. Acho que é importante ter um investimento nisso, mas, ao mesmo tempo, é importante ter um entendimento de que essas mudanças não vão acontecer do dia para a noite. Medidas imediatistas, com grandes reformas, servem para manchetes nos jornais, quando é um problema estrutural. É preciso calma, persistência e aplicação.

Em sua opinião, na coleta de dados, o Brasil tem trabalhado no caminho correto?

Em termos de educação, a coisa até progrediu bastante. Há 20 anos não tínhamos nenhuma forma de averiguar a performance das crianças na escola. Depois, tivemos a Prova Brasil e as pessoas usaram muito esses dados; o Censo Escolar é muito utilizado; e agora o Enem vem sendo usado muito intensivamente. Isso tem progredido bastante. De fato, tem muito pesquisador trabalhando em educação hoje no Brasil, tanto na área de economia, quanto em outras áreas. Acho que isso está sendo aprimorado. Uma coisa que talvez falte nessa direção seria o acesso um pouco mais amplo aos dados. Há uma tradição no Brasil por parte do governo, isso vale até para o IBGE, de se preocupar em passar um dado e ele ser mal usado. Mas quem julga se usa bem ou mal não deveria ser o governo.

Fazer mal uso como?

Por exemplo, a PNAD (Pesquisa Nacional





Originalmente, vemos como um dos papéis fundamentais do Estado a provisão de bens públicos, e isso foi deixado de lado

por Amostra de Domicílios), uma pesquisa feita no Brasil, tem dados em nível municipal que são muito úteis para se fazer uma análise de impacto de programas e coisas desse tipo. O IBGE, na verdade, não divulga o que chamamos de códigos municipais, que permitiria identificar em qual município determinado indivíduo, na PNAD, mora. O IBGE não faz isso porque, dada a amostra da PNAD, ela não é representativa para determinados municípios, então, há um medo de que um prefeito pegue os dados da PNAD e diga: “A educação no meu município aumentou em 50%”, quando, na verdade, é um erro amostral.

Por causa disso, os pesquisadores, que poderiam usar as informações de uma forma mais sistemática e mais cuidadosa, têm muita dificuldade em acessar esses dados. É possível pedir autorização para acessar esses dados, mas, como a gente conhece a burocracia brasileira, são procedimentos longos, pouco ágeis, sem nenhuma garantia de que se vá conseguir isso no INEP, que tem os dados de educação.

Quais dados são importantes?

Em determinados tipos de análise é muito importante seguir cada estudante numa determinada base de dados ao longo do tempo. Se quiser saber, por exemplo, se a educação está tendo benefício de longo prazo, em termos de produtividade da economia, seria possível ligar os dados, digamos, do Enem com dados da RAIS, que são os registros administrativos do Ministério do Trabalho. Isso permitiria ver de que forma a performance desse aluno no colégio, o conhecimento que adquiriu quando foi fazer o Enem, afetou a sua trajetória profissional. Para saber disso, você preci-

saria do identificador que ligasse esses dois dados, seria um tipo de CPF ou uma máscara para o CPF. Mas é muito difícil obter esses dados.

O que esses dados poderiam revelar?

As decisões do que está funcionando ou não no sistema educacional, quais são as carências, se o ensino profissionalizante, na verdade, cumpre o papel que se espera dele, coisas desse tipo. Essa é uma dimensão que falei que poderia melhorar. A outra é uma abertura maior por parte dos formuladores de política e até um diálogo maior com os pesquisadores. Há muita gente trabalhando em educação no Brasil, fazendo um trabalho de muita qualidade, mas nem sempre os resultados são levados em conta nas decisões sobre desenhos de políticas públicas, seja por questões políticas ou medo de alguma avaliação externa.

Apesar da seriedade dos trabalhos.

Apesar da seriedade, são coisas tipicamente partidárias. Isso varia muito de governo para governo, de área dentro do governo, então, não se pode generalizar. Mas acho que existe no governo um medo de avaliação externa maior do que deveria.

Seria medo de expor a nossa realidade?

De encarar e divulgar, de falar que “a gente tinha um plano que era um programa *flagship*, um programa principal, e descobrimos que ele não está funcionando, vamos fazer uso melhor do dinheiro agora”. Isso é um processo de avaliação de políticas públicas. É uma interação entre evidência e decisões, quando se descobre o que funciona e o que não funciona. Obviamente, isso tem um custo político no curto prazo e benefícios para o país

no longo prazo. Essa é uma conta difícil para a classe política.

Quanto a ideologia tem atrapalhado, atravessado esse caminho da economia, das decisões nesta área?

Acho que, desde um passado recente, há uma visão de *macromanagement* do Estado, que é o Estado controlando a política educacional, o que cada universidade tem de fazer, o que cada curso de pós-graduação deve ter, até em outras dimensões, como política de crédito, coisas desse tipo. Tudo isso dificulta muito o processo.

Um controle forte do Estado? O senhor poderia explicar melhor?

Acho que o Estado no Brasil assumiu um papel de interferência nas decisões privadas maior do que seria ideal e isso cria problemas de ineficiência; do ponto de vista das instituições privadas, cria incertezas institucionais, quando você não sabe se o governo vai decidir mudar as regras e impor uma nova à qual você estará sujeito.

Esse controle excessivo causa certa paralisação, é isso?

Causa uma paralisação no sentido de investimento dos agentes privados, sejam indivíduos, universidades ou empresas, de buscarem por si só os caminhos que julgam que são os melhores. O governo hoje tenta guiar quase todos os agentes na sociedade de uma forma que acaba atrapalhando muito a alocação de recursos – só uma empresa sabe qual o melhor insumo deveria utilizar; só uma universidade, em princípio, saberia qual o melhor desenho de um curso que deveria oferecer. Tudo isso, no Brasil, é muito regulado. O nível de liber-

dade é muito pequeno nas decisões, em termos institucionais.

As cidades menores, mais pobres, com crianças e jovens fora da escola, são as mais violentas. Qual a sua análise sobre esta realidade?

A violência é uma questão que, de fato, ficou um pouco à margem das pesquisas no Brasil, mas tem mudado nos últimos 10 a 15 anos. Historicamente, o que sabíamos era que as cidades mais violentas do Brasil eram as de grande porte. Isso era verdade até meados dos anos 90, ou um pouco depois disso, quando algumas cidades maiores começaram a ser mais bem-sucedidas em políticas de combate ao crime. Você tem o caso de São Paulo, que é realmente incrível, em que se tem uma redução na taxa de homicídios de 80% num período de 10 anos, e sustentada. Nesse período, a partir dos anos 90 até o final dos anos 2000, começou a ocorrer certa interiorização da violência. Houve, na verdade, a democratização da violência, um fenômeno relativamente recente.

O Brasil democratiza tudo, até as coisas ruins.

Isso foi um fenômeno que aconteceu ao longo dos últimos 15 a 20 anos. É uma coisa que ainda apresenta alguns desafios, mas há experiências muito bem-sucedidas de algumas cidades maiores, que têm mais capacidade institucional, tanto em articulação de ação da polícia, como eventualmente de ações sociais, tentando diminuir o envolvimento da juventude com a violência. É o caso de São Paulo, Belo Horizonte, casos em que houve melhoras significativas. No Rio de Janeiro também teve alguma melhoria, mas ainda há algum revés lá, não está

consolidado. Mas há alguns pontos em relação à violência que a gente ainda não entende perfeitamente, sabemos muito pouco. Por exemplo, no caso do Rio, onde os grupos organizados de tráfico exercem uma influência maior sobre a juventude, como se dá a cooptação e até o controle de determinadas áreas.

De certa forma, a prostituição e o tráfico garantem a sobrevivência dessas pessoas. O senhor não acha que a única forma de oferecermos outro destino é apontar caminhos que garantam a sobrevivência delas?

Sim, concordo. Eu apresentei um artigo sobre como as condições de mercado de trabalho afetam a criminalidade. A ideia era exatamente essa que você falou: quando o mercado de trabalho está melhor, principalmente para os menos qualificados, os mais jovens, você tem menos crime, porque essas pessoas estariam transitando para o mercado legal. Ainda assim, no Rio de Janeiro, temos pouca informação sobre isso, mas alguns estudos etnográficos olharam para a história desses jovens dentro de gangues e grupos de traficantes. O que se viu é surpreendente, porque a taxa de mortalidade entre os jovens envolvidos no tráfico é enorme. O Observatório das Favelas tem um levantamento em meados dos anos 2000 – num período de dois anos, em um grupo de pouco mais de 200 jovens que eles estavam seguindo, 20% morreram.

Dados do último PNAD mostram que a camada que está mais desempregada nessa crise que vivemos é o jovem novamente.

Mesmo olhando isso sob a perspectiva de escolha ocupacional, quando você vê, de fato, qual é a vida deles dentro dessa

ocupação, que é o tráfico, o crime, é muito difícil racionalizar isso em termos economicistas mais simples – no tráfico ele ganha talvez até duas vezes mais do que num emprego formal, mas a violência à qual está sujeito é enorme e a probabilidade de morte num horizonte muito curto é grande.

E eles sabem disso.

Eles sabem, porque convivem com os colegas e pessoas e veem isso acontecendo. Existe uma literatura internacional sobre psicologia criminal, o que tenta entender um pouco isso. Um fato utilizado pelo mundo afora é que jovens do sexo masculino se envolvem muito mais em violência do que qualquer outra parcela da sociedade. Nessa literatura tem até uma perspectiva mais geral que se chama comportamento antissocial. A partir dos 15 anos, os meninos começam a ter um comportamento mais agressivo, mais antissocial, que tem um pico aos 20 e poucos anos e depois começa a diminuir – aos 40 já cai bastante. Então, parece que há uma questão biológica de um processo de amadurecimento.

Com a atual crise econômica, crianças estão sendo jogadas ao mercado de trabalho. Com isso, o que podemos prever mais para frente?

Difícil imaginar que não vá haver algum reflexo em crime. Há vários fatores acontecendo ao mesmo tempo, vários fatores interferem em determinada taxa de crime, desde desigualdade, programas sociais etc., mas essa deterioração das condições do mercado de trabalho, desaquecimento da economia, uma crise que os mais otimistas dizem que irá durar mais uns dois anos ou mais, acho muito difícil não fazer uma previsão pessimista.





Quanto à crise econômica, o senhor é um otimista?

Não estou muito otimista, porque acho que a saída da crise atual vai exigir, inevitavelmente, algum custo de curto prazo para ajeitar a casa, arrumar as contas; e isso pode ser feito de diversas formas, algumas mais dolorosas, outras menos, mas é inevitável. De fato, o governo não tem dado nenhuma demonstração de que está disposto a fazer isso, o que significa basicamente estender a crise. Você pode escolher uma trajetória, talvez, custosa, mas terá um prazo relativamente mais curto, ou você pode postergar uma solução e carregar isso durante um número indeterminado de anos.

O que as novas gerações podem aprender com essa crise?

Espero que, de fato, haja um aprendizado no sentido de opções políticas, de entender um pouquinho mais a economia que está dentro da política.

Ver como as coisas funcionam e começar a aprender?

Sim, que tudo tem o seu custo. Então, que qualquer política, seja de apoio à indústria, políticas positivas, inclusive, seja uma expansão nos gastos em política de saúde, tudo isso tem um custo, essas coisas não vêm de graça. Citei saúde porque é uma área fundamental para o desenvolvimento a longo prazo, fundamental até para a questão de educação e capital humano que estávamos colocando.

Quanto isso impacta no desenvolvimento de um país?

Acho que a evidência hoje é muito forte de que, na verdade, condições de saúde na primeira infância vão condicionar

desde a capacidade de aprendizado da criança no longo prazo até a questão do salário dessa pessoa quando se tornar adulta. Então, de fato, acho a saúde uma área importante, mas, em termos daquele aprendizado, as pessoas passarem a entender que, se vou gastar mais 100 reais na saúde per capita, o que quero dizer é que esse valor vai sair de algum lugar. Posso querer que a Petrobras compre todo o seu maquinário de conteúdo nacional, mas isso também não é de graça, isso vai ter um custo, significa que a Petrobras terá um lucro menor, porque, provavelmente, o equipamento dela será um pouco pior. Essa crise, de certa forma, está expondo todas essas ineficiências, que foram acumuladas, empurradas com a barriga, pois as contingências internacionais eram muito favoráveis, os preços de alguns bens beneficiaram o Brasil, várias pessoas estavam falando isso há muitos anos...

Mas houve melhorias sob um prisma maior?

Sim, acho que olhando a educação e a saúde no longo prazo, as mudanças são muito profundas e foram realmente fundamentais. Isso significa que há uma parte muito grande da população que, de fato, tem um bem-estar bem maior do que há 20 ou 30 anos atrás. Os programas de transferência de renda, como o Bolsa Família, realmente tiveram impacto grande na redução da miséria e coisas desse tipo. Então, esses ganhos, de fato, existiram. O que me frustra e, talvez, meu pessimismo reflita mais isso do que qualquer outra coisa, dado o que aconteceu com o país ao longo dos últimos 15 anos, é saber que hoje poderíamos estar numa situação muito melhor. Então, de certa forma,

a minha frustração maior é esta: estamos enfrentando uma crise muito profunda, muito grave, proporcionalmente muito maior do que a crise mundial que abalou os Estados Unidos e o capitalismo mundial. Isso me deixa literalmente triste, me dá uma frustração muito grande, porque acho que, em boa parte, a responsabilidade do que está acontecendo também é nossa.

ENGLISH

BRAZIL IS PAYING A HIGH PRICE FOR PAST MISTAKES

If all the funds spent in subsidized financing from the Brazilian Development Bank over the last years had been invested in improving the quality of education, in teacher's training and in a long-term perspective for education, I think the situation would be better than it is today. That's the opinion of the economist Rodrigo Soares, a professor at the São Paulo School of Economics — FGV-SP. According to him, the government's interference in education is excessive and stunts its development.

Imagine Brazil is a disorganized home. Where would start to put it in order?

I would begin with the long-term issues, because they have somehow been forgotten in the last years. These issues have several dimensions: the quality of education, healthcare and the areas of infrastructure, for instance. To put it in economic terms, in the last decade the government has taken on the role of providing private goods for individuals — cash-transfer, financing durable goods or providing financing for companies under privileged conditions. Originally, we see the provision of public goods as one of the fundamental roles of the government, and that has been put aside. I would try to simplify and do the basics, to fulfill the most fundamental role of a government: provide security, healthcare, education, infrastructure. I would only move on to a more active and ambitious role after that has been achieved.

Will these public goods, the basics, actually take care of our human capital and improve our country?

I think that improves many dimensions,

such as productivity, which depends on human capital. If all the funds spent in subsidized financing from the Brazilian Development Bank over the last years — which were substantial — had been invested in improving the quality of education, in teacher's training and in a long-term perspective for education, I think the situation would be better than it is today. Likewise, if we had invested in improving infrastructure, we would also be in a much better situation in terms of long-term perspectives.

The Brazilian numbers are full of contradictions. For instance, according to the last National Household Sample Survey, 42,000 children are entering primary school earlier, but we still have 13 million illiterates. What's your interpretation?

We have to look at the country from a historical perspective. Brazil invested very little in education over the centuries. If we look at the rate of illiteracy from 2010 to 2015, it's something like 10% of the population. That was the rate of illiteracy in the United States at the turn of the 19th century to the 20th century. That's the kind of comparison we should have in mind. And there has been tremendous progress, because at the beginning of the 20th century, the rate of illiteracy in Brazil was 60% to 70% of the population. Today, it's hard to find a country in the world, including the most miserable countries of Sub-Saharan Africa, with a profile like that. It's true that the progress throughout the 20th century was huge, especially over the last 30, 40 years. But, at the same time, we carry the heavy weight

of a past in which investments in education, in social aspects and in access to healthcare, for instance, were relegated, I won't even say to second place, but to third place. These things don't change overnight. You can't take a country with a 70% illiteracy rate, in a historical perspective, and have very well educated children within a generation.

ORIGINALLY, WE SEE THE PROVISION OF PUBLIC GOODS AS ONE OF THE FUNDAMENTAL ROLES OF THE GOVERNMENT, AND THAT HAS BEEN PUT ASIDE**You can't do magic.**

Yes, these transformations are not going to happen overnight. But that's not an excuse for inaction. This rate of illiteracy in Brazil is largely due to this very heavy historical legacy. Until the mid-20th century, the rates of illiteracy were very high. On the other hand, it doesn't justify the low quality of education we have in the public education system today, which is measured by international targets, such as the Pisa. I think it's important to invest in that, but, at the same time, it's important to understand that these changes won't happen overnight. Short-term measures with large reforms are only good for newspaper headlines, when in fact it's a structural problem. It takes calm, persistence and commitment.

In your opinion, is Brazil working in the right way to collect data?

In terms of education, there has been a lot of progress. 20 years ago, we had no way to assess children's performance

in school. Then, we had *Prova Brasil* and people used a lot of its data; the School Census is used a lot; and now the National Exam of Upper Secondary Education has been used intensely. This has advanced a lot. In fact, nowadays there are many researchers working in education in Brazil, both in the economic field and in other fields. I think that's improving. One thing that may be lacking in that direction is broader access to that data. There is a tradition in the Brazilian government of worrying about providing data and it ends up being misused, that's true even when it comes to the Brazilian Institute of Geography and Statistics. But it shouldn't be up to the government to judge whether or not the data is being misused.

How would it be misused?

For example, the National Household Sample Survey is made in Brazil and it has data on a municipal level that is very useful for analyzing the impact of programs and that kind of thing. Actually, the Brazilian Institute of Geography and Statistics doesn't publicize what we call municipal codes, which would allow identifying in what city a given individual in the National Household Sample Survey lives. The Brazilian Institute of Geography and Statistics doesn't do that because given the survey sample, it's not representative for certain cities, so there's a concern that a Mayor might take the survey data and say: "Education increased 50% in my city", when that's actually a sampling error. That's why researchers who could use the information in a more systematic and careful way have a hard time to access that data. It's possible to ask for authorization to access the data, but as

we know Brazilian bureaucracy, there are long sluggish procedures, without any guarantee that you'll be able to get that from the National Institute for Educational Studies and Research, which has the data on education.

Which data are important?

In certain kinds of analysis, it's very important to follow each student in a given database over time. For instance, if you want to know whether education is having a long term benefit, in terms of productivity in the economy, it would be possible to cross data from the National Exam of Upper Secondary Education with data from the Annual Report of Social Information, which are the administrative records of the Ministry of Labor and Employment. That would allow us to see how that student's performance in school and the knowledge he acquired when he took the exam affected his career. In order to know that, you would need the identifier that could link these two data, it would be like the Brazilian Taxpayer Registry number or a mask for that. But it's very hard to obtain these data.

What could the data reveal?

The decisions about what is working or not in the educational system, what are the needs, whether or not vocational education fulfills the roles it's expected to, things like that. That's one dimension I said we could improve. The other one would be more openness on the part of policymakers and even a stronger dialogue with researchers. There are a lot of people doing high quality work in Education, but the results are not always taken into account in decisions about public policy, be it for political issues or fear of outside evaluation.

In spite of being serious works.

In spite of being serious work, it's typically nonpartisan things. It varies a lot from administration to administration, from different areas within the administration, so you can't generalize. But I do think there is more fear of outside evaluation in the government than there should be.

Would it be a fear of exposing our reality?

A fear of facing things and making them public, of saying "we had a plan that was flagship program, a main program, and we found out it isn't working, we are going to make better use of the money now". That would be a process of evaluating public policy. It's an interaction between evidence and decisions, when you find out what works and what doesn't. Obviously, this has a political cost in the short term and benefits for the country in the long term. That's a difficult equation for politicians.

How much has ideology gotten in the way of the economy, of the decisions in that area?

I think that since a recent past there is a micromanaging view of the government, the government controlling the educational policy, what each university has to do, what each post-graduate course must have, even in other aspects, like credits policy, things like that. All of that makes the process a lot more difficult.

Strong control from the government? Could you explain that?

I think the government in Brazil has a larger role in interfering with private decisions than it would be ideal. From the point of view of private institutions, it



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

creates inefficiency problems and institutional uncertainties, since you don't know whether or not the government will decide to change the rules and impose a new one to which you'll be subjected to.

The excessive control causes a standstill, is that it?

It causes a standstill in the sense that when it comes to investment, private agents, be it individuals, universities or companies, seek the ways they think are better for themselves. Today, the government tries to guide almost all the agents in society in a way that ends up getting in the way of resource allocation — only a company knows the best resources to use; only a university, in principle, would know the outline of a course it should offer. All that is very regulated in Brazil. There isn't much freedom in decision-making, in institutional terms.

The smaller, poorer cities, with children and teenagers out of school, are the most violent.

What's your analysis of this reality?

Violence is an issue that has actually been in the sidelines in Brazilian researches, but that has changed in the last 10, 15 years. Historically, what we knew was that the most violent cities in Brazil were the large ones. That was true until the mid-1990's or a little after that, when some large cities started to have more success with crime reducing policies. In the case of São Paulo, which is really amazing, there was an 80% reduction in homicides in a 10-year period, and it has been sustained. In that period, after the 90's until the beginning of the 2000's, violence reached the countryside. In fact, violence was democratized, a relatively recent phenomenon.

Brazil democratizes everything, even the bad things.

That phenomenon happened over the last 15, 20 years. It's something that still presents some challenges, but there are some very successful experiences in some larger cities, which have more institutional capacity, both in articulating police action and occasionally social work, trying to reduce the involvement of young people with violence. That's the case of São Paulo and Belo Horizonte, where there has been significant improvement. In Rio de Janeiro, there has been some improvement, but there are some setbacks there, it's not yet consolidated. But there are some issues regarding violence that we still don't understand perfectly, that we know very little about. For instance, in the case of Rio, where organized drug trafficking groups have more influence over young people, we don't know how people are co-opted or even who's in control of certain areas.

In some ways, prostitution and drug trafficking ensure the survival of these people. Don't you think the only way we can offer them another fate is to point to paths that would ensure their survival?

Yes, I agree. I presented an article about how the conditions of the job market affect criminality. The idea was exactly what you said: when the job market is better, specially for the least qualified, the younger people, you have more crime, because those people would be entering the formal job market.

Still, in Rio de Janeiro, we have very little information about this, but some ethnographic studies have looked at the history of young people in gangs and drug trafficking groups. What came up was astounding, because the death rate among young people involved in drug traffick-

ing is huge. The Favela Observatory has a survey from the mid-2000's: in a two-year period, out of a group of little over 200 kids they were following, 20% died.

Data from the last National Household Sample Survey show that the most unemployed demographic in this crisis we're going through is once again the young people.

Even if you look from the perspective of occupational choice, when you see what their life is actually like in that occupation, drug trafficking, crime, it's very hard to rationalize it in the simplest economic terms — in drug trafficking, they may earn more than twice what they would in a formal job, but the violence to which they are subjected and the probability of death in a very short term are very high.

And they know it.

They know it, because they socialize with friends and people and they see it happen. There is international literature on criminal psychology, which tries to understand that a little. One fact that's being used around the world is that young men get more involved in violence than any other segment of society. The literature even brings a broader perspective called antisocial behavior. After the age of 15, boys start to display more aggressive antisocial behavior, which peaks around twenty-something and then starts to decrease — when they reach 40, it drops considerably. So, there seems to be a biological issue in the aging process.

With the current economic crisis, children are being pushed into the job market. What can we predict further ahead?

It's hard to imagine there will be no

impact on crime. There are many factors going on at once, several factors interfere in a given crime rate, from inequality to social programs etc. But with the deterioration of the job market, the slowing down of the economy, a crisis that the most optimistic say will last about two or more years, I think it's very hard not to make a pessimistic prediction.

Are you optimistic about the economic crisis?

I'm not very optimistic, because I think the solution for the current crisis will inevitably require some short-term cost to put the house in order and balance the books. That can be done in different ways, some more painful than others, but it's inevitable. In fact, the government isn't giving any signs that it's willing to do that, which basically means understanding the crisis. You can pick a path that may be costly but will be relatively short, or can you postpone a solution and drag it on for an undetermined amount of years.

What can the new generations learn from this crisis?

I hope there'll be some learning in terms of political options, of understanding a little better the economy within politics.

See how things work and start to learn?

Yes, learn that everything has a cost. So, be it to support the industry, even positive policies, be it an increase in spending on healthcare policies, any policy it has a cost. These things don't come for free. I mentioned healthcare, because it's an essential area for long-term development, it's even essential for the issues of education and human capital we were discussing.

What impact does it have in the country's development?

I think we have strong evidence that, in fact, health conditions in infancy will determine the child's learning abilities on the long run and that person's salary when they become an adult. So, in fact, I think healthcare is a very important issue. But in terms of learning with the crisis, people should understand that if I'm going to spend more 100 reais per capita in healthcare, that amount is coming out of somewhere. I may want Petrobras to buy all their machinery from Brazilian producers, but that also isn't free, it's going to have a cost. It means that Petrobras will have less profit, because the equipment will probably be a little worse. In a way, this crisis is exposing all of the inefficiencies that accumulated and were dragged on over the years, because the international circumstances were very favorable, the price of some goods benefited Brazil. A lot of people were talking about this many years ago...

But were there improvements from a broader perspective?

Yes, I think that, in the long term, the changes in healthcare and education are very profound and were really essential. This means that a very large part of society does in fact have more well-being than 20, 30 years ago. The cash-transfer programs, like *Bolsa Família*, really had a big impact in reducing misery and that kind of thing. So these benefits actually existed. What frustrates me, and maybe my pessimism reflects that more than anything else, is knowing that given everything that happened in the country over the last 15 years our situation could be so much better. So, in a way, my biggest frustration is this: we're still

facing a very profound, very serious crisis, proportionally much worse than the crisis that shook the United States and global capitalism.

This literally makes me really sad. It brings a lot of frustration, because I think that we are also in part responsible for what's happening.

DIVIDIR UMA CIDADE EM CLASSES É O PIOR QUE PODE ACONTECER

CRIAR UM AMBIENTE CAPAZ DE FOMENTAR A PROSPERIDADE E A INCLUSÃO NAS CIDADES É POSSÍVEL A PARTIR DE UMA POLÍTICA PLANEJADA, E QUE ENTENDA AS SINGULARIDADES DE CADA REGIÃO. A OPINIÃO É DO PROFESSOR DA UNIVERSIDADE COLUMBIA ROHIT T. "RIT" AGGARWALA, QUE TRABALHOU NA CRIAÇÃO DO PLANEJAMENTO SUSTENTÁVEL DA CIDADE DE NOVA YORK, SAUDADO COMO UM DOS MELHORES PLANOS URBANOS DE SUSTENTABILIDADE DO MUNDO. PARA ELE, CIDADES SÃO ORGANIZAÇÕES HUMANAS VARIADAS, POR ISSO, COORDENAR O ESTILO DE VIDA E AS ATIVIDADES DE MILHÕES DE PESSOAS NÃO PODE SER APENAS UMA ABORDAGEM BUROCRÁTICA OU TECNOCRÁTICA.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista



Como foi elaborar o plano de sustentabilidade para Nova York?

Desenvolver um planejamento de longo prazo para Nova York foi um esforço ambicioso da parte do prefeito Bloomberg para repensar nossa ideia sobre o futuro da cidade. A cidade de Nova York há 50 anos tem diminuído e crescido de tamanho, mas sempre abaixo do pico máximo de população, em 1960. Nos anos 2000 foi a primeira vez em que a cidade cresceu além dos 8,1 milhões de habitantes que havia naquela época. O que começamos a fazer foi pensar no futuro da cidade a partir de vários fatores diferentes: sustentabilidade, capacidade e qualidade de vida. Todos os fatores deveriam fazer Nova York funcionar melhor para um número maior de pessoas do que funciona hoje. Existem vários componentes-chave: investir no sistema de trânsito; fazer o sistema de energia ser mais eficiente, principalmente reduzindo a energia consumida nos prédios; pensar nos impactos das mudanças climáticas em Nova York, na qualidade ambiental da cidade e na qualidade do ar.

Essa foi a receita para Nova York.

Em outras cidades, por onde se começa?

Duas coisas são necessárias ao se pensar no futuro de uma cidade. Uma delas é entender, de maneira rigorosa, a situação atual. Uma das coisas que já vi pelo mundo é que as cidades não possuem os dados necessários sobre suas situações. Não sabem para onde a energia está indo, não entendem os padrões do trânsito tão bem quanto acham que entendem. Em alguns casos, nem mesmo têm bons dados sobre a população ou sabem quem está morando onde. Isso é necessário, pois se não quantificar certas coisas, não será possível projetar nem ad-

ministrar. O segundo fator é entender o que faz uma cidade ser diferente. Esse é um dos erros que muitos urbanistas cometem. As cidades são todas diferentes. Elas têm força única, personalidade. As populações das cidades querem coisas diferentes. O entendimento para realizar planejamentos bem sucedidos, sejam de sustentabilidade, arquitetônicos, ou qualquer outro, envolve essa personalidade local.

Muitas cidades no Brasil estão diminuindo de tamanho, especialmente porque faltam oportunidades para os jovens, que vão para outros lugares. Como resolver esse problema?

Em todas as cidades é preciso ter acesso a oportunidades de maneira igualitária e isso é responsabilidade, primeiramente, do governo da cidade. E isso requer vários fatores. Um dos mais básicos é o transporte. Vemos em Nova York e em cidades pelo mundo que o transporte normalmente é mais acessível em bairros mais ricos. Temos que fazer um esforço em conjunto para melhorar as linhas em bairros de baixa renda. O segundo fator é o acesso à tecnologia. Se há pessoas de baixa renda que não têm acesso a *smartphones* ou à internet, elas estarão em desvantagem. Os serviços de moradia e outros desafios que têm sido o foco sobre o que as cidades fazem para pessoas de baixa renda não são menos importantes, mas muito da qualidade de vida atual e o que realmente cria essa oportunidade de futuro é o acesso ao transporte, à internet e às telecomunicações. Isso é baseado em duas coisas fundamentais que atingem os pobres desproporcionalmente, quando são mal feitas. Uma é a educação pública e a outra é a corrupção. No fim das contas, pessoas ricas conseguem com-

prar suas saídas do sistema de educação. Conseguem bancar ou contornar, e, em alguns casos, se beneficiar da corrupção. Mas ambos os fatores prejudicam muito os pobres.

Como fazer para que essas coisas realmente cresçam de uma maneira sustentável, sem a corrupção?

Para que o governo de uma cidade atinja esse pensamento inteligente, essa boa administração, algumas coisas são necessárias. A primeira é um líder ambicioso. Muita coisa depende do próprio prefeito ou prefeita, pois essa pessoa define o que acontece dentro do governo e precisa encorajar sua equipe para pensar em política e estratégia ao mesmo tempo. Em muitos lugares o prefeito tem alguns assessores políticos e conselheiros de estratégias. Isso não funciona. Os assessores políticos estão sempre fazendo acordos e pensando na imagem. Os conselheiros podem desenvolver ótimas estratégias, mas podem ser muito idealistas. Talvez não pensem no que realmente ajudaria o prefeito a progredir com sua agenda política. No fim das contas, administrar uma cidade é um projeto tanto político quanto estratégico. Estes dois fatores estão entrelaçados. Tudo tem que fazer sentido nos méritos e também é preciso trabalhar com a realidade política da cidade. Há outras coisas. O prefeito deve estar aberto a novas ideias e ter uma boa percepção de suas prioridades. Isso é o que atrai uma boa equipe.

O quanto as mudanças são dependentes do governo central do país?

Acho que um dos maiores desafios de cidades do mundo todo é o fato delas contarem com outros níveis do governo. Isso é um grande problema, pois a agenda

política e os imperativos de estratégias de uma cidade e de uma área metropolitana não caminham lado a lado com as políticas de uma entidade nacional. Nos Estados Unidos ou no Brasil, sabemos que as necessidades dos paulistas, cariocas, nova-iorquinos, habitantes de Washington ou de Los Angeles não são as mesmas de um brasileiro ou americano comum. O que queremos ver é o poder municipal sendo grande o bastante para controlar pelo menos 50% da área metropolitana, o que ocorre em lugares como Rio e São Paulo. E que também tenham a habilidade de agir independentemente para aumentar seus próprios impostos e lidar com sua infraestrutura crítica. Você vê países pelo mundo onde o governo nacional administra o sistema de trânsito local. Isso não faz sentido nenhum. Reduzir essa dependência do governo central requer, em alguns casos, a criação de organizações metropolitanas. Estou confiante de que o que está sendo feito no Rio, a entidade metropolitana que está sendo criada em volta da Baía de Guanabara, possa fazer um pouco do planejamento original de desenvolvimento do transporte.

É possível as cidades se organizarem de maneira independente de um comando que vem de cima?

Coordenar o estilo de vida e as atividades de milhões de pessoas em uma cidade grande não pode ser apenas uma abordagem burocrática ou tecnocrática, porque a cidade é uma organização humana variada. Ao mesmo tempo, não pode ser somente orgânica. O que realmente precisa é o que chamo de “propósito de baixo para cima”. O governo não pode avançar para certas áreas, em certos assuntos, até que haja algum entendimen-

to, aceitação, ordem ou o que seja, das raízes. Mas, ao mesmo tempo, essas raízes não podem resolver todos os problemas.

E no caso da infraestrutura básica? No Brasil, apenas 39% do esgoto é tratado.

Os Estados Unidos só chegaram a 100% de tratamento de esgoto nos últimos 30 ou 40 anos. Precisaram de um investimento federal enorme, estabelecendo um conjunto de padrões nacionais. Este é um exemplo um pouco contrário ao que eu estava falando: o governo nacional estabelece padrões e força os governos municipais a obedecer de maneira bastante rigorosa. As pessoas eram processadas pelo governo federal. Se a agência local não obedecesse, o indivíduo era responsável. Às vezes é preciso chegar a esse nível. Também foi preciso liberar grandes verbas pelo sistema de empréstimos. Mas não consigo me lembrar de um lugar nos Estados Unidos onde a água seja de graça. Infelizmente, a realidade é que você recebe por aquilo que paga. Em lugares em que as companhias de água e esgoto, ou qualquer outra instituição responsável por isso, não são aptas ou são corruptas, haverá uma situação de esgoto não tratado. Também haverá o problema dos políticos que não querem pedir às pessoas que paguem o preço para entregarem esses serviços.

O que seria em sua opinião uma sociedade ou uma administração pública organizada e que seja sustentável?

Uma administração pública sustentável em nível municipal seria algo que teria controle direto o bastante sobre suas fontes de recursos e financiamentos. Teria que atuar de uma maneira que nem sempre seja secundária a um governo

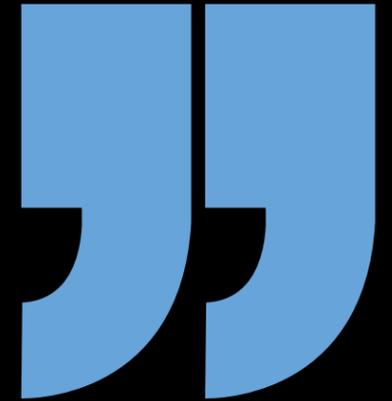
nacional ou outra entidade que dita o que fazer. Uma administração pública sustentável deve ser consciente e atenta ao que o público precisa e deseja. Mas também precisa desafiar a opinião pública. Isso depende das habilidades do líder. Finalmente, para uma administração pública ser sustentável, ela deve ser bem organizada internamente. Os indivíduos devem ser incentivados e bem administrados, no mais alto padrão de transparência. Devem ser capazes de ter uma vida decente. Um dos problemas no mundo todo é quando os funcionários públicos são mal pagos.

O plano diretor de uma cidade deve ser adaptado ao longo do tempo?

Um bom plano diretor deve ter o equilíbrio certo entre uma visão de longo prazo, pois não é possível planejar algo tão grande quanto uma cidade pensando somente cinco anos à frente. Mas esse plano também deve poder responder a mudanças, porque a tecnologia se desenvolve. É preciso fazer atualizações periódicas. Em Nova York, até agora, tem funcionado. Pensamos um plano de vinte anos, atualizado a cada quatro anos.

Mas existe diferença entre adaptação e mudança do plano diretor, não?

Em minha opinião, se você realmente mudar o plano, seus objetivos também mudarão de uma forma fundamental. Isso porque sua cidade mudou de maneira fundamental, o que pode acontecer. É possível ter um fluxo máximo de imigrantes de toda parte do mundo ou uma indústria totalmente nova que surge depois de 10 anos. Então, as necessidades e o caráter da cidade mudam. Nós vemos isso, mas não com muita frequência. Certamente não em cidades madu-



Se há pessoas de baixa renda que não têm acesso a smartphones ou à internet, elas estarão em desvantagem



ras como Nova York ou o Rio de Janeiro, que existem há centenas de anos. Essas coisas só acontecem ocasionalmente. O que temos com mais frequência, é que as ferramentas, as necessidades específicas e as circunstâncias macroeconômicas mudam. Acho que esses fatores entram mais no caminho da adaptação. Sabemos que o trânsito precisa melhorar, o metrô precisa ser mais eficiente, ou que as emissões de carbono precisam ser mais baixas. Adaptação é como você usa as ferramentas que tem para reagir às circunstâncias e atingir o objetivo.

É possível as cidades se prepararem para receber essa onda de imigrantes que está se deslocando pelo planeta?

Na maioria dos casos a imigração é algo maravilhoso para as cidades. É o caso de Nova York. A imigração internacional aumentou dramaticamente depois dos anos 1980 nos Estados Unidos. Isso mudou nossos bairros e nossa economia para melhor, porque os imigrantes geralmente trazem empreendedores ávidos para montar pequenos negócios que os nativos dificilmente teriam. Trazem o tipo de diversidade que torna nossas cidades mais interessantes, com restaurantes de comidas típicas, arte e todo o cenário criativo. Nova York com certeza é mais rica por isso, Londres também. Quando eles vêm em grandes quantidades, é claro que existem os desafios de infraestrutura que uma grande quantidade de pessoas traz para qualquer cidade, não importa se estão se mudando de 50 km de distância ou de outra parte do mundo. É nessas horas que uma autoridade, uma central de planejamento é necessária, principalmente do governo municipal. Em Nova York, quando a cidade estava passando pela sua expan-

são dramática entre 1880 e 1920, foram construídas redes de esgoto e ruas no meio de campos abertos, onde ninguém sabia ainda se iam construir casas, mas sabiam que a população estava vindo. Quando os prédios fossem construídos, cinco ou dez anos depois, teriam boas redes de esgoto, teriam água, teriam as condições para ajudar esses imigrantes que chegaram quase sem dinheiro a prosperarem rapidamente na sociedade e contribuir bastante, sem criar uma segunda classe permanente de cidadãos. Isso requer bastante capital, mas se puder usar o crescimento da economia, é possível. Requer também cobrança de receita e vontade para levar as pessoas à economia formal, porque é assim que se paga por isso. Se alguém tivesse vindo a Nova York e aberto negócios no mercado negro sem pagar impostos, a cidade seria incapaz de emprestar o dinheiro e pagar os empréstimos gastos para construir a infraestrutura para todos.

O mais importante é que essas pessoas não formam uma segunda classe.

Não podem formar. Esse é o pior resultado que se pode ter quando há duas cidades vivendo lado a lado. O problema não é só para as pessoas que estão presas nessa segunda classe, como também o fato de que isso acabará levando a um conflito, com o tempo. Seja por causa dos índices de criminalidade em algumas cidades brasileiras, ou as insurreições racistas que os americanos sofreram durante os anos 1960, nunca será possível ter dois grupos lado a lado, um rico e outro pobre, sem acabar em algo devastador. Isso é prejudicial ao que faz as cidades funcionarem, que é a sinergia. Se houver um apartheid ou algo do tipo, nunca haverá sinergia. Não faz sentido,

pois são muitas pessoas, mas não se ganha nada com a presença delas.

É um desafio integrar pessoas diferentes.

Sim. É sempre um desafio integrar pessoas diferentes, com passados diferentes, que passaram por experiências diferentes, ou vindas de partes rurais do seu país. O apartheid é uma tendência muito prejudicial. Nenhuma cidade do planeta em 50 anos achou que isso fosse uma boa solução. Pode parecer certo à minoria privilegiada, que controla o governo municipal por um período de tempo, mas isso nunca acabou bem e todos ficaram pobres por causa disso.

Qual a relação entre a ocupação dos espaços públicos pela população e a eficiência da cidade?

O que faz uma cidade ser bastante poderosa e eficiente é que as pessoas que vivem em cidades compartilham as coisas, querendo ou não. Eu moro em Manhattan e não tenho quintal. Meu quintal é um parque. Vou ao Central Park e o compartilho com centenas de pessoas em um sábado à tarde ensolarado. Isso é bastante eficiente. Ao invés de ter o meu próprio quintal, compartilhamos este parque. Não tenho carro, mas compartilho um metrô ou um ônibus com centenas de outras pessoas. Então, isso nos faz usar a área com muito mais eficiência. Prefiro comer fora à noite a cozinhar, e, portanto, compartilho restaurantes. Tudo isso torna os habitantes das cidades mais eficientes. São nessas áreas compartilhadas que é possível ver a qualidade de uma cidade. Você compartilha o ar. O quão limpo está o seu ar? É uma questão interessante porque envolve a coordenação e o governo. Não

é possível conseguir ar limpo de forma colaborativa, é algo que precisa ser feito pelo governo. As ruas estão limpas? As calçadas estão bem pavimentadas? Essas são as coisas que vemos nas áreas compartilhadas. As praças estão bem cuidadas? O local público é seguro? O trânsito é funcional? As escolas públicas dão bons resultados? São as áreas compartilhadas. Quando se tem uma cidade mal administrada, as duas indicações-chave são que as pessoas ricas ficam isoladas por paredes e nos subúrbios. Vimos isso aqui nos Estados Unidos nos anos 1950 e 1960, quando nossas cidades esvaziaram. Em São Paulo, os bairros ricos são cercados por paredes altas. Isso indica que a área privada é boa e a área compartilhada não é. Por outro lado, quando você vai a uma cidade como o Rio, a qual amo, realmente parece que os bairros são mais seguros e as pessoas se sentem mais à vontade nas ruas. Isso é uma boa indicação de que as coisas estão melhorando. Ainda há muitas coisas a se fazer. Aqui em Nova York também, porque as cidades são organizações muito complexas.

Pode destacar no Brasil um bom exemplo de sustentabilidade?

É claro! O mundo todo neste momento está prestando atenção ao Rio de Janeiro. É a cidade das Olimpíadas, foi sede da Copa do Mundo recentemente. E o que o Rio fez principalmente com o seu sistema de transporte é, em minha opinião, um ótimo exemplo que muitas outras cidades deveriam seguir. O que acho mais admirável nisso é como o trânsito se desenvolveu, o que vem ajudando a diminuir o tempo perdido que os membros mais pobres da sociedade gastam para chegar ao trabalho. Uma das coi-

sas mais críticas que vemos em termos da economia e do meio ambiente é essa perda de tempo. Existe esse conceito de pobreza de tempo: se eu for rico, consigo pagar para ter mais tempo. Isso é um fator terrível para a qualidade de vida e para as oportunidades das pessoas de menor renda na sociedade. Similar a isso, o que São Paulo está tentando fazer agora para diminuir a dependência dos carros é essencial. Será um dos desafios fundamentais do Brasil, pela emissão de carbono, pela qualidade de vida ou pela produtividade das áreas urbanas. Poucos países no mundo são tão urbanizados quanto o Brasil. Agora que a economia está em um nível de desenvolvimento e a maioria das famílias brasileiras tem condições de comprar um carro, surge este problema de como reprojeter cidades que foram pensadas pela última vez quando somente os ricos possuíam carros. É o mesmo problema que a China enfrentou. É só olhar o que aconteceu com Beijing. Há 20 anos era dependente de bicicletas e agora é uma das cidades com mais trânsito do mundo. É um caso em que a riqueza crescente ganhou da capacidade do sistema de vias e o sistema de transporte não acompanhou essa evolução.

É uma necessidade dividir todas as qualidades de uma cidade entre todos?

Acho que sim. Um dos fatores-chave que mudaram as coisas aqui em Nova York nos últimos 20 anos é que, há 20 anos, as pessoas que viviam nos subúrbios olhavam para os problemas de Nova York como se não fossem relacionados a eles. Não gostavam de vir a Nova York. Era muito perigoso. Tinham que ir até o centro da cidade para trabalhar, mas logo voltavam para casa.

Agora é bem diferente, as pessoas vêm para cá nos finais de semana, elas adoram. Manhattan virou novamente um bem compartilhado para toda a região. É algo maravilhoso para a cidade. Uma cidade como o Rio tem isso devido às praias, mas ainda precisa daquele distrito comercial no centro da cidade. Isso organiza os padrões físicos da cidade, mas também cria um tipo de cultura cívica de que todos compartilham.



ENGLISH

DIVIDING A CITY IN SOCIAL CLASSES IS THE WORST THAT COULD POSSIBLY HAPPEN

It is possible to create a proper environment to foster prosperity and social integration in cities, but only through the development of planned policies that take into account the singularities of each region. Such is the opinion of Columbia University Professor Rohit T. "Rit" Aggarwala, who worked on the development of the sustainable planning of New York City, highly regarded as one of the top sustainability urban plans in the world. Prof. Aggarwala believes that cities are diversified human organizations, and for that reason, coordinating the lifestyles and life activities of millions of people cannot be done from a purely bureaucratic or technocratic approach.

How was the process of developing the New York sustainability plan?

Developing a long term plan for New York was an ambitious effort of Mr. Bloomberg's, the city's Mayor, to rethink our vision for the city's future. The City of New York has both grown and shrunk in size over the last 50 years, but never reached its maximum population peak of 1960 again. It was in the 2000s that, for the first time in these five decades, the city surpassed the 8.1 million inhabitants it had back then. We then started thinking about the city's future based on multiple factors: sustainability, capacity and quality of life. All these factors should, in theory, make New York work more efficiently for a larger number of people than it does today. There are many key components at play: investing more in our traffic system; increasing the effectiveness of electric power distribution systems, especially

when it comes to reducing the energy consumed by buildings; taking into consideration the impact caused by climatic changes in New York, in the city's environmental quality and the quality of its air.

That was the "recipe" for New York. How should other cities get their start?

Two things are necessary when thinking about a city's future. One is understanding, rigorously, its current state. In my studies around the world, I've seen that cities don't have the data they need regarding their own situations. They don't know, for example, where their electricity is specifically going, nor do they understand their own traffic as well as they think. In some cases, they don't even have good data available on their people, or where they live. And such data is absolutely essential – it's impossible to properly develop or manage a plan without quantifying certain pieces of information. The second factor is understanding what makes each city unique. It's a common mistake made by town planners. Each and every city is different. Each has their own strengths, their own personality. Each of their populations want different things. In order to acquire the necessary knowledge to carry out successful plans – regardless of their focus on sustainability, architecture, or any other –, we must take that "local personality" into consideration.

Many Brazilian cities are shrinking in size, mainly due to lack of opportunities for young people, who, for that reason, move elsewhere. How can we solve this problem?

All cities must offer its people equal opportunities, and that responsibility lies mainly in the hands of the cities'

governments. And that, itself, relies on multiple factors – one of the most basic being transportation. In New York, as well as other cities around the world, we see that transportation is more accessible in richer neighborhoods. We need to make a collective effort to improve the effectiveness of bus lines in low income neighborhoods. The second factor is technology accessibility. Low income citizens without access to smartphones or the Internet will be at a disadvantage. Other social obstacles that have been prioritized by governments to help low income citizens, such as housing, are no less important, of course, but much of the present quality of life is due to a lack of access to transportation, Internet and telecommunications, and it's that access that really opens opportunities for a better future. These issues have their foundation on two fundamental elements that, when poorly implemented, harm the poor disproportionately: the first being public education, and the second being corruption. At the end of the day, the rich can buy their way out of the education system. They can also pay, dodge, and, in some cases, benefit from corruption. Regardless, both factors harm the poor immensely.

How can we help this situation to really grow in a sustainable manner, without corruption?

In order for the government to reach that level of smart thinking, of good administration, we'll need a few things. First, an ambitious leader. There is much that relies on mayors, for they're the ones who define what happens inside the government, and so, have as their mission to encourage their team to think simultaneously from both a political and strate-

gic angle. There are many cities in which mayors are accompanied by a number of political and strategy advisors. That does not work. Political advisors always make their deals while thinking only about image. Strategy advisors might even develop great strategies, but they can be too idealistic. Maybe they don't really think about what would really help the mayors advance their political agenda. In the end, managing a city is both a political and strategic effort – those two factors are intertwined, and everything needs to make sense from their points of view while, at the same time, working within the city's political reality. And there are other points of view to consider as well. Mayors must be open to new ideas and have a good understanding of their priorities. These are the qualities that draw in a capable team.

nary American. We want municipal governments to be strong enough to control at least 50% of a metropolitan area, as it happens in places such as Rio and São Paulo. We also want them to be able of acting independently, raising their own taxes and dealing with their own critical infrastructure problems. There are countries around the globe in which national governments manage local transit systems. Simply put, that makes no sense. In order to reduce that level of government dependency we need to, in some cases, create metropolitan organizations. I'm confident that the metropolitan entity under development in Guanabara Bay, over at Rio, will be able to, eventually, do some original transportation development planning.

Is it even possible for cities to organize themselves independently from a higher authority?

Coordinating lifestyles and life activities of millions of people in a big city cannot be done from a purely bureaucratic or technocratic approach, as cities are diversified human organizations. At the same time,

it can't be purely organic either. What it really needs is what I like to call a "bottom-up purpose". The government can't make progress in certain areas, certain subjects, until there is some understanding, acceptance, order or whatever there may be, of the root of the problem. However, at the same time, having control over those roots can't solve every problem either.

What about basic infrastructure? In Brazil, only about 39% of sewage is properly treated.

The United States have only reached full sewage treatment levels over the last 30 to 40 years. The country required immense federal funding, and established a set of national standards. That example goes somewhat against what I was saying: the national government established standards and forced municipal governments to follow them pretty strictly. People were being sued by the federal government. Should a local office have disobeyed, individuals would be held responsible. Sometimes, things need to get to that extreme. It was also necessary to release large funds through the system of loans. But I can't think of a single place in the United States where water is free. Sadly, the truth is you get what you pay for. In places where water and sewage companies, or any other companies responsible for such services, are inept or corrupt, it isn't hard to find untreated sewage. Another prevalent issue is that of politics who don't want to ask people to pay the price required for them to deliver such services.

In your opinion, what would be an organized and sustainable society or public administration?

A sustainable public administration, on a municipal level, would be one that had enough direct control over its resources and funds. It would need to be less secondary to a national government or another entity that would dictate what it should or shouldn't do. A sustainable public administration should be aware and mindful of what its citizens need and desire. However, it should also defy public opinion. It all depends on its leader's abilities. Lastly, in order for a public administration to be sustainable, it must be well organized internally. Its individuals need



Scan the QR code to watch the full interview

LOW INCOME CITIZENS WITHOUT ACCESS TO SMARTPHONES OR THE INTERNET WILL BE AT A DISADVANTAGE

How dependent are these changes on the country's central government?

I believe one of the greatest challenges faced by cities around the world is their dependency on multiple levels of government. It's a serious problem – the political agenda and strategic imperatives of a city/metropolitan area do not go hand in hand with the policies of a national entity. Be it in the United States or in Brazil, we know that the needs of the inhabitants of São Paulo, Rio de Janeiro, New York, Washington or Los Angeles are not the same as those of an ordinary Brazilian or an ordi-

ENGLISH

to be motivated and well managed – all as transparently as possible. They must also be able to lead a decent life. One of the main issues we find around the world are unpaid civil servants.

Should a city's master plan be re-adapted as time goes on?

A good master plan must strike the right balance. On one hand, it must be developed from a long term point of view, as it isn't possible to plan something as big as a city by thinking only five years ahead. But this plan must also be able to adapt to change, as technology's march never stops. Periodic updates are essential. It worked for New York so far. We thought of a twenty-year plan, updating it every four years.

But there is a difference between adapting and changing a master plan, isn't there?

In my opinion, if one really does alter the plan, then its objectives will also fundamentally change. The reason is that the city has fundamentally changed, which is natural. It is possible to have a massive influx of immigrants from all over the world or a brand new industry that emerges after 10 years pass. The city's needs and its nature change. We see that happening, though not too often. Certainly not in mature cities such as New York or Rio de Janeiro, cities that have existed for hundreds of years. Things like that only happen occasionally. What does happen more frequently is a change in tools, in specific needs and in macroeconomic conditions. I guess these factors are more fitting with the scope of "adaptation". We do know that traffic needs to improve, that the subway needs to be more efficient, or that we need to lower carbon emissions. Adaptation is how you

use the tools you have to react to such circumstances and reach your goal.

Can cities prepare to receive the wave of immigrants that is affecting the planet?

In most cases, immigration does wonders for cities. Such was the case for New York. In the United States, international immigration increased drastically after the 1980s. That changed our neighborhoods and economy for the better, since immigrants usually bring with them entrepreneurs eager to start small businesses that native ones hardly would. They bring the kind of diversity that makes cities more unique, with regional cuisine restaurants, art – an entire creative back-ground. New York is certainly richer thanks to that, and so is London. When they arrive in large amounts, of course, that poses an infrastructural challenge – the same that any large amount of people brings to any city, be they moving somewhere 30 miles away or to another corner of the world. It is exactly in times like these that an authority, a planning central, is needed, and that's where the municipal government comes in. When New York was going through its drastic expansion between 1880 and 1920, sewer systems and streets were built in the middle of open fields, where no one knew yet whether or not anyone was going to live in, but they knew that people *were* coming. When buildings were built, five or ten years later, they would have good sewer systems, they would have water, they would have the necessary conditions to help those im-

migrants that would come with barely a penny to their name to prosper quickly in that society and contribute significantly, without creating a second permanent class of citizens. That requires a lot of money, but if we make use of the economic growth, it is possible. It also requires proper collection of taxes and the will to lead people into formal economy, as that is how you pay for all of it. If immigrants came to New York and started their businesses on the black market without paying taxes, the city would be unable to either loan them money or pay the loans that were spent developing infrastructure for them.

IN MOST CASES, IMMIGRATION DOES WONDERS FOR CITIES. SUCH WAS THE CASE FOR NEW YORK

The most important is that they do not form a second class.

No matter what. That is the worst outcome that can result from having two cities living side by side. The problem is not only that people will get stuck in that second class, but also the fact that this will eventually lead into a conflict. Whether it is due to the high crime rates in some Brazilian cities or due to the race riots in the United States during the 1960s, it's impossible to have two groups next to each other – one rich, one poor – without it ending in chaos. This is harmful to what makes cities work – that being synergy. It doesn't make sense, as there are so many people gathered, and yet nothing is gained from their presence.

It is challenging to integrate different people.

Yes. It's always challenging to integrate different people, with different past, that lived through different experiences, or who came from the rural part of their countries. The apartheid system is a very harmful course. No city in this world over the last 50 years has ever though it to be a good solution. It might look right to the privileged few who currently control the municipal government for a limited time, but that has never ended well and everyone ended up poor because of it.

What relation is there between the occupation of public spaces by the populace and a city's effectiveness?

What makes a city really powerful and efficient is that people from those cities share its features, whether they like it or not. I live in Manhattan and I don't have a yard. Not necessarily, anyway. My yard is a park. I go to Central Park and I share it with hundreds of people on a sunny Saturday afternoon. This is quite efficient. Instead of having my own yard, we share this park. I have no car, but I share a subway or a bus with hundreds of other people. That makes us use the area much more efficiently. I prefer to eat out at night instead of cooking and, therefore, I share restaurants. All of that makes Manhattan's inhabitants more efficient. It's in those shared areas that one can see a city's quality. You share the air. So, how clean is your air? It's an interesting question as it involves both people's contribution and the government. It's not possible to acquire clean air collectively, it's something that must be done by the government. Are the streets clean? Are sidewalks well paved? That's the kind of thing we see in shared areas. Are plazas well maintained? Is the

public space safe? Is traffic working well? Are public schools showing good results? These are shared areas. One of the main indicators of a mismanaged city is when the elite is isolated by walls in the suburbs. We saw that here in the United States back in the 1950s and 60s, when our cities became practically devoid of life. In São Paulo, rich neighborhoods are surrounded by walls. That indicates that the private area is good while the shared area is not. On the other hand, when you go to a city like Rio, which I love, it really does look like neighborhoods are safer and people feel more comfortable on the streets. That is a good indicator that things are improving. There is still much to be done. Here in New York as well, as cities are quite complex organizations, after all.

Could you highlight a good example of sustainability in Brazil?

Of course! The entire world is paying close attention to Rio de Janeiro right now. It is the city of the Olympic Games, and it was recently the host city to the World Cup. And what Rio did, especially with its transit system, is, in my opinion, a great example that many other cities should follow. What I find most admirable in it is how much its traffic has developed, which has been decreasing the time spent by lower income citizens to get to work. That time is one of the most worrying factors observed in terms of economy and the environment. Many see there a concept of poverty of time: "if I become rich, I can pay to have more time". That is terrible for the quality of life and for the offering of opportunities to people in the lower classes of society. Similarly, São Paulo's current attempt to reduce dependency on cars is essential. It will be one of the key challenges Brazil

will have to face to solve problems with carbon emissions, quality of life and productivity of urban areas. Few countries in the world are as urbanized as Brazil. Now that economy is developing and most Brazilian families have the means to acquire cars, this problem of how to redesign cities that were planned for when only the rich had cars arises. It is the same problem China has faced. Just look at what happened to Beijing. 20 years ago it was entirely reliant on bicycles, and now it's one of the cities with the busiest traffics in the world. In this case, the rising economic growth overcame the traffic system's maximum capacity, and the transport system did not accompany that evolution.

Is it necessary to share all of a city's qualities with all its citizens?

I do think so. One of the key factors that changed things here in New York over the last 20 years was that, 20 years ago, people who lived in the suburbs looked to the problems of New York as if they had no relation to them. They didn't like to come to New York. It was too dangerous. They had to go downtown to work, but then they went back home right away. Now it's quite different – people come over the weekends, and they love it. Manhattan went back to being a shared good to the whole region. It's wonderful for the city. A city like Rio does have that thanks to its beaches, but it still needs a commercial district at its center. Not only does it organize the city's products, but it also creates a kind of civic culture that everyone shares.

EM UM PAÍS DE ELITES NÃO- LEITORAS, COBRAR PENSAMENTO CRÍTICO DE ESTUDANTES É UM CONTRASSENSO

NÃO SERÁ POSSÍVEL ACREDITAR EM UMA REVOLUÇÃO EDUCACIONAL NO BRASIL ENQUANTO FOREM MANTIDOS MODELOS DE ENSINO UNIFORMIZADOS, POUCA PRÁTICA PROFISSIONAL POR PARTE DOS FUTUROS PROFESSORES E BAIXA PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA FORMAÇÃO ESCOLAR DOS FILHOS. ESSA É A OPINIÃO DE CLAUDIA COSTIN, DIRETORA GLOBAL DE EDUCAÇÃO DO BANCO MUNDIAL, QUE TRATA AINDA DA EDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA BÁSICA PARA O AVANÇO ECONÔMICO DAS NAÇÕES EM DESENVOLVIMENTO E ERRADICAÇÃO DA POBREZA.



Acese o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista



Quais são as políticas públicas do Banco Mundial na área educacional?

O Banco Mundial é uma instituição que atua junto a governos para melhorar políticas públicas voltadas ao desenvolvimento. No caso específico isso é feito ajudando governos com aconselhamento técnico, empréstimos, em alguns casos doações, para que, de fato, a educação melhore. O mundo estabeleceu metas globais de desenvolvimento, uma delas para a educação. O mundo em desenvolvimento vive uma crise na educação, que também pode se transformar em oportunidade. A maior parte das crianças está na escola no ensino primário. Só que elas não estão aprendendo. Como garantir que todas as crianças aprendam? Isso tem a ver também com outra dimensão importante, que é a questão da equidade. A educação, se não for bem trabalhada como política pública, aumenta a desigualdade e não a diminui. É preciso garantir que todas as crianças, e cada uma delas, aprendam de acordo com o seu potencial, que é, se a gente pensar bem, ilimitado. Uma criança pode aprender muito. O processo de ensino é que precisa ser adaptado para garantir que cada criança aprenda.

Por que aumenta a desigualdade?

Quando nós abordarmos a política educacional, há um raciocínio muito tentador: por que não se investe apenas nos mais brilhantes entre os mais desfavorecidos, aqueles que já estão motivados, mesmo que vindos de meios muito vulneráveis, e que têm muito talento? Se a gente fizer só isso e não pensar que toda criança tem que aprender, estamos desperdiçando potencial e desrespeitando o direito básico da criança aprender. O

desafio, num certo sentido semelhante ao de colocar todas as crianças na escola, agora é sair do processo de massa quase fabril de ensinar a todos de uma maneira igual. O professor escreve no quadro e todos os alunos copiam, independentemente das habilidades e talentos de cada criança. Num processo um pouco mais personalizado de aprendizagem, você olha para cada criança com a sua capacidade distinta, ou maneira distinta, melhor dizendo, de aprender. Isso implica num desenho diferente do que ocorreu, por exemplo, na Idade Média, ou um pouco depois, no Iluminismo, quando preceptores trabalhavam de uma maneira isolada com os filhos dos nobres. Você tem que somar o que a humanidade aprendeu com a educação de massa com aquele processo de individualização do ensino, transformando num processo de personalização com colaboração.

Isso é possível?

Sim. Hoje, com as novas tecnologias, o professor está preparado para atuar muito mais como facilitador no processo de aprendizagem, e não um mero fornecedor de conteúdo. Parece fácil dizendo, mas não é, porque você tem áreas do mundo em que o desafio anterior ainda não foi cumprido: as crianças saem da escola sem saber nada. Só para dar um número, nós temos 250 milhões de crianças que apesar de terem passado alguns anos na escola não sabem ler, escrever e fazer operações básicas de matemática. Então, temos uma crise grande de aprendizagem e, ao mesmo tempo, temos que cumprir uma tarefa de século XXI.

O professor também precisa ser cuidadoso e aprender como ensinar?

Sem dúvida. Acho que ainda não se inventou, ainda bem, nada que substitua um professor de qualidade. O professor tem um papel chave. Na educação de adultos da universidade você tem alguns mecanismos, porque o adulto pode ter criado um processo de autodisciplina que o leva a prescindir de que cada aula seja presencial. No caso de crianças e adolescentes, isso não é possível. E há uma série de competências relacionais, socioemocionais, que são importantes e que só um outro ser humano pode passar. Isso demanda, primeiro, um forte investimento no professor, um processo de formação inicial na universidade completamente distinto do que a gente faz predominantemente no Brasil. A universidade no Brasil – e deixa eu ser bem precisa em relação ao Brasil, porque nem todos os países fazem isso – forma enfatizando fundamentos da educação: sociologia da educação, psicologia da educação, história da educação; e não prepara o professor para uma profissão. Na verdade, quando a gente migrou do ensino normal, do professor formado em curso profissionalizante, para o ensino superior, nós perdemos algumas coisas. Nós ganhamos em ampliação do repertório cultural do professor, mas perdemos o caráter profissionalizante.

Exatamente o que ficou para trás?

Vou fazer uma comparação, para ser mais clara. Quando você forma um médico, não forma dando história da medicina, sociologia da medicina e filosofia da medicina apenas, nem predominantemente. Há uma relação com a prática, com a práxis desse médico, muito grande e fundamental. Quando ele finalmente vai lidar com o paciente

sem supervisão, ele já tem acumulada uma experiência importante. Com o professor nós damos esse banho de humanidades e muitas vezes jogamos esse professor numa sala de aula sem que ele tenha tido um contato relevante como professor e sem que o currículo na universidade tenha enfatizado essa prática, como fazia o antigo normal. É preciso recuperar o caráter profissionalizante na formação do professor.

Como avalia os números educacionais do Brasil?

Houve alguns acertos importantes. As crianças estão na sala de aula em números importantes. Hoje mesmo saiu um dado interessante: mais da metade dos negros jovens estão no ensino médio no Brasil, o que é algo a ser comemorado. O Brasil foi o país que mais avançou no Pisa, um teste internacional de qualidade da educação, mais ainda está muito mal posicionado. Ocupamos o 58º lugar em matemática, entre 65 economias, o que não é aceitável para a 8ª economia do mundo. Mas o Brasil foi o país que, de 2003 para 2012, mais avançou. Países que estavam em posições inferiores à nossa não tiveram avanços, em alguns casos até decaíram. Isso tem que ser comemorado, é fruto de algumas políticas educacionais corretas. O problema com o Brasil é a velocidade de transformação. Estamos evoluindo a passos lentos. Sabemos nossos números de educação porque no quinto e no nono ano, a cada dois anos, a qualidade da avaliação expressa em resultado de aprendizagem é revelada ao país. A partir daí constatamos, por exemplo, que no antigo primário, nos anos iniciais, estamos consistentemente avançando. Porém, não estamos avançando no Fundamental II, e estamos mesmo piorando levemente

no ensino médio. Como é a sala de aula? O que está acontecendo lá? Em primeiro lugar, um professor desmotivado, que não fez as pazes com a sua profissão e com as novas demandas dela. Uma coisa é ser professor de filhos de letrados. Outra coisa é ser professor de famílias que não tiveram acesso à escolaridade.

Qual é a diferença?

Olha, 68% do sucesso escolar de uma criança depende da escolaridade da família. Existe um processo natural que pais de maior escolaridade tornam quase imperceptível: o que se discute à mesa, a importância que se dá ao dever de casa ou ao sucesso escolar, as viagens, a ida a museus, os pais lendo jornal a cada manhã. Isso impacta. O professor, de uma certa maneira, vai ter que compensar essa falta de repertório dessa criança, que veio de um meio mais desfavorecido nesse sentido. Não quer dizer, necessariamente, que essa criança que veio de um meio mais humilde não tenha motivação, mas muitas vezes ela vai acumulando frustrações que vão trazer desmotivação. Se o professor tiver uma postura fabril e ensinar todos de maneira igual: aprendeu, aprendeu, não aprendeu, reprova, esse jovem vai acabar acumulando frustrações e vai achar que ele é incompetente, se é que ele não recebe essa mensagem do próprio professor. Começa a repetir, os pais tiram essa criança da escola cedo para fazer outra coisa, porque têm uma concepção de que a inteligência é fixa, e o que ele demonstrar nos primeiros anos significa que ele é ou não é inteligente.

Qual a sua principal frustração como especialista em educação?

Sou uma pessoa difícil de me frustrar,

porque sou muito idealista, acho que se não mudou ainda pode mudar. A minha frustração é a dificuldade que algumas universidades têm de perceber o importantíssimo papel delas em formar um novo professor, que ensine a todos, que perceba que ele está sendo preparado para uma profissão e que apoie esse processo. Também me sinto um pouco frustrada por uma certa tendência de demonização do professor, porque se alguém é vítima nesse processo é o próprio professor. Ele tem uma formação inicial inadequada, muitas vezes. O Thomas Ken, especialista de Harvard em educação, mostra que a maior parte do dinheiro usado em formação continuada de professores é desperdiçada, porque são feitas formações motivacionais e cursos variados, sem focar em duas coisas importantes: a colaboração entre professores numa mesma escola, muito mais importante do que fazer curso lá fora, porque eu vou treinando, entre aspas, um time; em segundo lugar, as formações são irrelevantes para o que se passa em sala de aula. Poucas são sobre o que o professor vai fazer, como ele usa o tempo, como ele engaja a sua sala no processo de discussão do conteúdo que ele está abordando, por exemplo.

Os investimentos na primeira infância são os mais importantes?

Sem dúvida, são aqueles que dão mais retorno. O prêmio Nobel James Heckman mostrou isso, com pesquisas muito sólidas. Quando uma criança está nos seus primeiros anos, com o cérebro em processo de formação, uma série de intervenções, não só educacionais no sentido do que pode ser feito numa escola ou numa creche, mas o que acontece dentro da família, tem impactos duradou-



A educação, se não for bem trabalhada como política pública, aumenta a desigualdade e não a diminui



ros para o desenvolvimento saudável daquela criança e futuro adulto. Desde o carinho, como a família lida com frustrações do bebê e o estresse natural que qualquer bebê sofre, evitar que esse estresse se torne tóxico, são coisas muito importantes. Daí por que deve haver uma política pública de ensinar os pais menos instruídos sobre como lidar com esse bebê em casa. Eu tive a chance, no Rio de Janeiro, de criar uma escola de pais, de famílias que vêm do Bolsa Família, portanto, que estão abaixo da linha da pobreza, de como estimular o cérebro do seu bebê.

Eles gostavam de aprender?

Muito. Fazíamos isso aos sábados e usávamos os próprios prédios das creches, com uma biblioteca circulante de livros de bebês, inclusive, ensinando esses pais, mesmo analfabetos, a como manipular o livro, para que o bebê aproveitasse as imagens, a adquirir novas palavras e, mais do que isso, ser um momento de afeto em família. Mas não é só com os pais. O investimento em creches e pré-escolas de qualidade é fundamental para o sucesso escolar e também para a felicidade das crianças.

Gostaria que avaliasse a fila de espera de 840 dias para se conseguir uma vaga em creche em São Paulo. São 150 mil crianças esperando um lugar.

Como sou otimista e idealista, vou começar pelo lado positivo. Esse é um bom problema, primeiro porque tem solução e segundo porque reflete uma maior entrada da mulher no mercado de trabalho. As avós continuam no mercado de trabalho, coisa que não havia na geração anterior. As mães trabalhavam, mas a família estendida não. Terceiro: cre-

ches estão sendo construídas perto das residências das pessoas, especialmente das mais pobres. Ninguém transporta um bebê quilômetros para levar a uma creche. Novas creches estão sendo construídas. Haverá esse problema no Brasil inteiro até que se equilibre mais a oferta de vagas em creches. Esse problema, no passado, nós vivemos com escolas. Lembro bem das escolas de latinha, surgidas pela pressão de pessoas que anteriormente não colocavam as crianças na escola e que começaram a colocar.

Mas não é possível fazer um planejamento?

Aí nós entramos para o que precisa ser feito, porque estávamos falando de um lado positivo, do processo em andamento. Do lado de urgências de coisas a serem modificadas, precisamos fazer um planejamento urbano e não só para as creches. É inaceitável que crianças de 14 anos, no primeiro ano do ensino médio, vão estudar à noite. Pesquisas mostram que a proporção de alunos que vieram do curso noturno e passam na Fuvest é baixíssimo. O curso noturno não é para adolescentes. Eles são muito jovens, estudam à noite, há uma pressão para que trabalhem antes de estarem prontos para isso. Quando começam a trabalhar, ganhar seu dinheiro, passam a ter menos tempo e desejo de investir na sua escolaridade. Isso pode ser uma fonte de abandono escolar precoce.

Dados mostram que 47 mil crianças, de 5 a 13 anos, estão longe dos estudos. Vão para o mercado de trabalho, mesmo sendo proibido.

Isso é um retrocesso que nos deixa tristes. O Brasil tinha avançado muito no combate ao trabalho infantil, embora

fechasse os olhos para a mendicância, que é trabalho infantil, é exploração de trabalho infantil. Não se pode usar a desculpa de pobreza para aceitar crianças em situação de mendicância. O mundo desenvolvido tem também pessoas pobres e pessoas, em alguns casos, muito pobres, mas se um pai é pego com criança mendigando na rua ele é preso, porque isso é exploração de trabalho infantil. E num país que tem um sistema de transferência de renda como o Bolsa Família, que eu considero bom, não se pode deixar crianças mendigando na rua. É um retrocesso e tem a ver com o fato de que o turno escolar no Brasil é muito reduzido. Quatro horas na escola, incluindo horário de merenda e de recreio, significa que essas crianças estão tendo em média, sendo otimista, duas horas e meia de aula!

Tanto na escola pública, quanto na privada?

Sim. As crianças deveriam estar, como no resto do mundo desenvolvido, sete horas na escola. Não é nem a discussão de que, para os pais trabalharem sossegados, seriam nove horas. É um número de aulas que permita que o professor trabalhe com calma os conteúdos, que no caso brasileiro são conteúdos enciclopédicos e não de desenvolvimento de competências. E que as escolas possam ser centros de socialização também, tipo clube, de teatro, e não o lugar aonde você vai só para tirar nota.

Por que é tão difícil mudar?

Primeiro, porque há interesses fortes em jogo. E aí podemos falar também da escola privada, porque há um mito no Brasil de que a escola pública é muito ruim e a escola privada é muito boa.

Ambas são ruins. É fácil de entender por quê. Os professores são formados pelas mesmas universidades. Segundo, por conta dessa história dos dois turnos, que no caso da escola privada atende a interesses de formar mais gente. Quando eu estava no Rio de Janeiro, decidimos passar progressivamente todas as escolas para sete horas de aula por dia, num turno único. Mas não basta aumentar a carga horária, fazer mais do mesmo não vai mudar. Uma escola primária é uma escola para crianças e deveria se estruturar em outras bases. Uma escola para adolescentes tem de ser pensada como tal. O professor crescendo no quadro negro e adolescentes enxergando o pescoço do colega da frente certamente não é a receita para que aprendam melhor. Fica um lugar chato e que não leva à aprendizagem.

Essa é uma queixa tanto de alunos da escola privada quanto da escola pública.

É mais do que chato. Se no final do dia as crianças estivessem aprendendo, seria o menor dos males. O Pisa é um teste internacional que mede qualidade da educação, é o único sistema que temos para comparar jovens de diferentes países. É aplicado aos jovens de quinze anos na escola pública e na privada. Quando se comparam jovens da elite brasileira, os 25% mais ricos, entre a mostra de brasileiros no Pisa de 2012, com os 25% mais pobres da média da OCDE, estamos abaixo. Ou seja, a escola pública tem desafios enormes e a escola privada do Brasil também. Não é por acaso, são os mesmos professores. Isso se deve à formação inadequada de professores, à carga horária reduzida e a uma escola que não consegue ter um processo pe-

dagógico que leve ao desenvolvimento de competência. O Pisa mede se você tem capacidade de ler e interpretar textos. Ele não mede se você sabe análise sintática, a diferença entre apostro e vocativo, o que você não vai precisar na vida adulta e na vida profissional, a não ser que você vire um gramático.

Isso, se você quiser, pode adquirir depois.

Não só temos poucas horas de aula, como focamos nessas poucas horas coisas que não são as mais relevantes. Os currículos, e este é um bom momento para discutir a base curricular nacional, são em larga medida irrelevantes. O que você precisa? Saber ler e interpretar o que está lendo. Não é só por causa do mercado de trabalho, é para formar um cidadão crítico. Como é que o cidadão vai ser crítico se ele lê um texto e não entende o que está lendo? Ele vai ler as promessas dos políticos e não entende as estatísticas quando se promete melhorar em 75% qualquer coisa. Isso é um dado do Prova Brasil: 65% dos jovens de nono ano não sabem porcentagem, uma coisa que ele vai precisar para comprar a crédito, por exemplo. Essa questão da leitura e interpretação de texto, de ter um raciocínio matemático, não é saber fazer vinte vezes um exercício de equação de segundo grau, é o desenvolvimento de uma mente investigativa, que é a base de todas as ciências. A escola tem de trabalhar essas coisas e, mais, ampliar o repertório cultural, para o jovem entender seu tempo, sua cultura, as artes, entender aonde ele está inserido.

Existe algum lugar no Brasil em que essa ideia está sendo semeada?

Acho que há esforços importantes nes-

sa direção. Em primeiro lugar, há hoje a consciência entre as pessoas que estão discutindo a base curricular nacional, que algo nessa direção tem que ser feito. Em segundo lugar, não melhoramos por acaso no Pisa em matemática. Isso se deveu a uma percepção de que raciocínio matemático é mais importante do que ensinar um logaritmo e fazer a criança repetir quarenta vezes o mesmo exercício. Não estamos ainda nem perto de onde deveríamos estar. Há outra coisa que tem a ver com leitura e interpretação de textos que é muito triste. Somos um país de elites não-leitoras. Como é que a gente quer que aqueles 25% mais ricos tenham competência de leitura e interpretação de texto se sequer seus pais, de elite, leem livros? Notícias de jornais eles leem, mas livros nós não lemos, seja de boa, seja de má literatura. Os adultos não são vistos pelos seus filhos lendo livros nas suas horas de lazer. Aí você vai avaliar, competência de leitura e interpretação de texto tem problemas. A escola trabalha a leitura também de forma equivocada, na média. Todos os alunos leem os mesmos livros e livros para os quais eles ainda não estão com um acúmulo de repertório para lerem. Então, aos treze anos, damos Machado de Assis.

Eles digerem mal Machado de Assis.

Digerem mal. E a alternativa que damos a isso, muitas vezes, é infantilizar as crianças. Damos livros infantis para alunos de sexto ano, não ousamos trabalhar com livros de capítulos com alunos um pouco mais velhos. Até que veio a tradução brasileira do Harry Potter e vimos que uma geração de crianças foi capaz de ler setecentas páginas. Em vez de a gente construir em cima, continuamos





produzindo livros infantilizados para adolescentes. Uma pesquisa do MEC mostrou que os professores tampouco são leitores, 60% deles não leem livros. E antes que pensemos que isso se deve à falta de dinheiro dos professores para comprar livros, é bom lembrar que há uma outra pesquisa sobre hábitos de lazer dos professores: eles vão a barzinhos, bebem cerveja, mas não vão a teatro.

Como o Banco Mundial pode agir para garantir que metas sejam conquistadas?

Temos duas palavras-chave, quase dois mantras, que são aprendizado e equidade. Não basta falar em escolarização. As duas expressões estão presentes na nova meta para 2030. Nós temos que garantir que a criança tenha 12 anos de escolaridade e que ela revele sua aprendizagem e resultados concretos. Que se meçam os resultados de aprendizagem e que se evidencie uma trajetória de melhora. Agora estão sendo detalhados indicadores que mostrem que essa criança e que esse adolescente estão aprendendo mais. Deixa eu pegar um dado triste do Brasil: os adolescentes têm performance baixa. A China, tem 8% dos jovens de 15 anos com aprendizagem baixa. O Brasil tem 65%. Não só a gente está numa posição baixa, mas estamos concentrados em baixa performance. Isso não pode acontecer.

A tecnologia ajuda?

Há muito potencial para a tecnologia. Uma tendência, que parece bonita, mas é equivocada, é de achar que primeiro vamos ensinar as crianças a ler e escrever em cadernos e vamos fazer com que aprendam. Soa lindo, mas está errado, porque em primeiro lugar a tecnologia

hoje nos permite acessar tudo que se passa no mundo. O Brasil se pretende um país que participa nesse mundo globalizado. Podemos ter conteúdos que são trabalhados nos mais diversos países. Nós desenvolvemos, no Rio de Janeiro, uma plataforma de aulas digitais. Em matemática, aproveitamos aquilo que Salman Khan desenvolveu em vídeos, cursos para explicar determinadas coisas de uma forma bastante atraente para jovens e desafiamos os nossos próprios professores a fazerem vídeos deles explicando também. Quatrocentos professores da rede do Rio foram preparados, tiveram cursos de como preparar aulas digitais. Fizeram isso para os seus colegas, toda a rede usa e o nosso investimento foi mínimo: colocar um projetor e um computador em cada sala de aula. Por que resolvemos investir nisso? Primeiro, para o professor ter mais material de apoio. Em segundo lugar, uma roteirização do processo de ensino para aquele professor que assim o desejar. Isso é parte das medidas que adotamos para esses 22% de melhoria no Ideb.

Qual é o desafio que mobiliza você em sua atuação no Banco Mundial?

Está sendo uma experiência incrível cuidar da educação de todo o mundo em desenvolvimento. Tenho equipes na África, no sul da Ásia, em países extremamente desafiadores como o Afeganistão, na América Latina e na China, A cada dia acordo pensando no seguinte: eu quero garantir que cada criança e cada adolescente aprenda e que isso possa acontecer no mundo inteiro, respeitadas as realidades locais, mas com o benefício da experiência do mundo inteiro. Criança é criança em qualquer parte do mundo, vivem em famílias e

condições distintas, mas são iguais e toda criança pode aprender. Não estou sendo ingênua. Garantir que toda criança possa desenvolver esse potencial não é importante só para ela, não é importante só para o crescimento do país em que ela viva, mas é importante para construir paz no mundo. Estamos trabalhando com crianças refugiadas, sírias, ciganas, com as crianças de diferentes partes do mundo, na Palestina. Se conseguirmos que essas crianças tenham uma educação que não seja para o ódio, que eduque para uma cidadania plena e para uma empregabilidade futura, com certeza podemos contribuir para construir um mundo diferente.

ENGLISH

IN A COUNTRY OF NON-READING ELITES, EXPECTING CRITICAL THINKING FROM STUDENTS IS NONSENSE

It won't be possible to believe in an educational revolution in Brazil as long as we maintain uniform teaching models, future teachers with little or no previous professional experience and parents who have little participation in their children schooling. That's Claudia Costin's opinion. She is World Bank's global Director of Education and also discusses education as a basic strategy to advance the economy of developing nations and to eradicate poverty.

What the World Bank's public policies for the educational field?

The World Bank is an institution that works with governments to improve public policies aimed at development. In this specific case, that is done by helping governments with technical counseling, loans, in some cases donations, so that education actually improves. The world has established global development goals, one of them for education. The developing world is going through an educational crisis that can be transformed into an opportunity. Most children attending school are in primary education. But they are not learning. How to ensure every child learns? It also has to do with another important dimension: the issue of equity. When education isn't well developed as public policy, it increases inequality instead of diminishing it. We must ensure all children, each one of them, learn according to their potential, which is unlimited, if we really think about it. A child can learn a lot. The teaching process is what needs to be adapted to make sure each child learns.

Why does it increase inequality?

When we approach educational policy, there's a very tempting reasoning: why not invest only in the brightest students among the disadvantaged, the ones who are already motivated, even if they come from very vulnerable backgrounds, and have a lot of talent? If we do only that and don't think that every child has to learn, we are wasting potential and disrespecting the children's basic right to learn. In a similar way of putting all children in school, the challenge now is to leave behind

the almost factory-like mass process of teaching everybody in the same way. The teacher writes everything on the blackboard and all the students copy it, regardless of each child's abilities and talents. In a more customized learning process, you look at the distinct capacity, or more precisely, each child's distinct way of learning. That involves a design different from what happened, for instance, in the Middle Ages, or a little later, in the Enlightenment, when tutors worked with the children of the nobles in an isolated way. You have to add what humanity learned from mass education with that process of individualizing teaching, transforming it into a process of customization with collaboration.

Is that possible?

Yes. Today, with the new technologies, the teacher is prepared to work a lot more as a facilitator in the learning process and not just a provider of content. It seems easy when we say it, but it isn't, because there are still areas in the world where the previous challenge wasn't

overcome: children leave school without knowing anything. Just to give you some figures, we have 250 million of children who can't read, write or do basic math operations, in spite of spending some years in school. So, we have a very big learning crisis and, at the same time, we have to fulfill a 21st century task.

WHEN EDUCATION ISN'T WELL DEVELOPED AS PUBLIC POLICY, IT INCREASES INEQUALITY INSTEAD OF DIMINISHING IT

Does the teacher also need to be taken care of and learn how to teach?

Without a doubt. Thankfully, I think nothing that can substitute a good teacher has been invented. The teacher has a key role. In the education of adults in the university, there are some mechanisms, because an adult might have developed a process of self-discipline that allows them to do without every class being in-person. In the case of children and teenagers, that is not possible. And there is a series of relational and socioemotional skills that are important and that only a human being can teach. That requires, in the first place, a strong investment in the teacher, an initial training process in the university that is completely different from what is predominately done in Brazil. The university in Brazil — and allow me to be very specific about Brazil, because not all countries do this — educates by emphasizing the groundwork of education: sociology of education, psychology of education, history of education; and it doesn't prepare teachers to have

a profession. Actually, when we went from teachers being trained in vocational high school to being trained in higher learning, we lost a few things. We gained in that we expanded the teacher's cultural repertoire, but we lost the vocational aspect.

What exactly was left behind?

I'll make a comparison to be clearer. When you train a doctor, you don't do that by teaching only the history of medicine, the sociology of medicine and the philosophy of medicine, not even predominantly. There is a strong and essential relation to the practice, with that doctor's practice. When they finally get to deal with a patient unsupervised, they already accumulated an important experience. With teachers, we shower them with the humanities and sometimes we throw them in a classroom without having any relevant contact as a teacher and without having the university syllabus to emphasize that practice, like the old vocational high schools used to do. We need to get back with the training of the teacher's vocational aspects.

How do you assess the educational figures in Brazil?

There have been some important achievements. The numbers of children in school are important. Today an important data was released: more than half of the young black people are attending secondary school, which is something to be celebrated. Brazil was the country that advanced the most in the Pisa, an international test for the quality of education, but it's still badly ranked. We are in 58th place in math, among 65 economies, which is unac-

ceptable for the world's 8th economy. But Brazil was the country that advanced the most between 2003 and 2012. Countries that ranked lower than we did didn't advance, in some cases they even declined. That must be celebrated; it's the result of some correct educational policies. The problem with Brazil is the speed of transformation. We are evolving at a slow pace. We know our education numbers because in the fifth and ninth year, every two years, the quality of the evaluation expressed in learning results is revealed to the country. After that, we find that in primary school, the first years, we have consistently advanced. However, we are not advancing in the intermediate school and are actually getting a little worse in secondary school. What is the classroom like? What's happening there? In the first place, an unmotivated teacher who hasn't made peace with their profession and its new demands. One thing is to teach the children of literates. Another thing is to teach families that didn't have access to schooling.

What's the difference?

Look, 68% of a child's success in school depends on their family's schooling. There's a natural process that parents with more schooling make almost imperceptible: what's discussed at the dinner table, the importance given to homework or to success in school, trips, visits to museums, parents reading the newspaper every morning. That has an impact. The teacher, in a way, has to compensate the lack of repertoire of the child who comes from a background that's disadvantaged in that sense. It doesn't necessarily mean that this child who comes from a more humble back-

ground isn't motivated, but sometimes they accumulate frustrations that will make them unmotivated. If the teacher has a factory-like attitude and teach everybody in the same way: if you learn, that's good, if you don't, you fail; that child will accumulate frustrations and they will think they are incompetent, that's if they don't receive that message from the teachers themselves. They start to fail, the parents pull the child from school early to do something else, because they understand intelligence as something fixed and what the child displays it in the first years means they are smart or not.

What's your biggest frustration as a specialist in education?

It's very hard for me to get frustrated, because I'm very idealistic. I think if something hasn't changed, it can still change. My frustration is related to the difficulty that some universities have to realize that it is extremely important to train a new kind of teacher who can teach everybody, who realizes that they are being prepared for a profession and also that supports this process. I'm also a bit frustrated about a certain tendency to demonize the teacher, because if there is a victim in this process, it's the teachers themselves. They often have very inadequate initial training. Thomas Ken, a Harvard education specialist, shows that most of the money spent in continuing teacher's training is wasted, because there are motivational trainings and different courses, but it doesn't focus on two important things: collaboration among teachers in the same school, which is much more important than attending a course abroad, because you're training a team,



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH



so to speak; in second place, the trainings are irrelevant to what goes on inside the classroom. Few of them are related to what the teacher is going to do, how they use their time, how they can engage the class in the process of debating the subject they are teaching, for example.

Investments in infancy are the most important ones?

Without a doubt, they are the ones that have the most returns. Nobel prize winner James Heckman showed it with very solid research. During a child's first years, when the brain is developing, a series of interventions, not only educational ones in the sense that it's done in a school or day care center, but also

what goes on within the family, have long-lasting impacts on the healthy development of the child and future adult. Things like affection, the way the family deals with the baby's frustrations and the natural stress any baby suffers, preventing the stress to become toxic, are very important. That's why there should be public policies to teach less educated parents to deal with the baby at home. In Rio de Janeiro, I had the chance to create a school for parents and families in the *Bolsa Família* program, who therefore are below the poverty line, to learn about how to stimulate their baby's brain.

Did they like to learn?

A lot. We used to visit the day care buildings on Saturdays, with a circulating li-

brary of baby books. We also taught the parents, even the illiterate, how to handle the book so that the baby could seize the images, acquire new words, and furthermore, have a moment of family affection. But it's not just about the parents. Investments in quality day care and pre-schools are essential for the success and also the happiness of children.

I would like you to assess the 840-day waiting list to get a place in a day care center in São Paulo. 150,000 children are waiting for a place.

Since I'm optimistic and idealistic, I'll start with the positive side. This is a very good problem. First, because there is a solution, and second, because it reflects the fact that more women are enter-

ing the job market. The grandmothers are still in the job market, something that didn't happen a generation ago. The mothers worked, but the extended family didn't. Third: day care centers are being built near people's residences, especially the poorest ones. Nobody transports a baby for kilometers to take it to a day care center. New centers are being built. This problem will exist in the whole country until the offer of places in day care centers becomes more balanced. In the past, we had that problem with schools. I remember very well the container schools that were built due to the pressure of people who didn't put their children in school before and started to

start to work, to earn their own money, they start to have less time and desire to invest in their education. This can be a source of early school dropout.

Data shows that 47,000 children between five and 13 are not in school. They enter the job market, even if it's illegal.

That's a step back that makes us very sad. Brazil had advanced a lot in fighting child labor, although it turned a blind eye to begging, which is child labor, it exploitation of child labor. You can't use poverty as an excuse to accept children begging. The developed world also has poor, and sometimes very poor people, but if a parent is caught begging on the streets with their child, they are arrested, because that's exploitation of child labor. And in a country with cash-transfer programs like *Bolsa Família*, which I think is good; children can be left begging

on the street. That's a step back and it has to do with the fact that the schools hours in Brazil are too few. Four hours in school, including lunchtime and recess, mean that these children are having, in an optimistic estimate, two and half hours of class!

Both in public as in private schools?

Yes. Children should spend seven hours in school, like they do in developed countries. That's not to mention that, in order for parents to work without worries, it should be nine hours. It's a number of classes that allows the teachers to work calmly with the subjects, which, in the case of Brazil, are very encyclopedic

and not focused on developing skills. And that would allow schools to also be socialization centers, like theater clubs, and not just a place where you go to have grades.

Why is it so hard to change?

First, because there are powerful interests at stake. Then, we can also talk about private schools, because there's a myth in Brazil that public schools are very bad and private schools are very good. They are both bad. It's easy to understand why. First, teachers graduate from the same universities. Second, because of the two shifts scheme, which, in the case of private schools, caters to the interest of educating more people. When I was in Rio de Janeiro, we decided to gradually make all schools have seven hours of classes a day, in a single shift. But it's not enough to increase the workload, doing more of the same won't change anything. Primary school is for children and it should be structured on different grounds. A school for teenagers should be conceived as such. The teacher writing on the blackboard and teenagers looking at the neck of the classmate ahead of them isn't the recipe for better learning. It becomes a boring place and it doesn't lead to learning.

That is a complaint from students both in private and public schools.

It's more than boring. If children were learning in the end of the day, it would be a lesser evil. The Pisa is an international test that measures the quality of education and it's the only system we have to compare young people from different countries. It's taken by 15-year-old children in public and private schools. When you compare children of the Bra-

THE CHALLENGE NOW IS TO LEAVE BEHIND THE ALMOST FACTORY-LIKE MASS PROCESS OF TEACHING EVERYBODY IN THE SAME WAY

But isn't it possible to make a plan?

That's where we come in for what needs to be done, because we were talking about a positive side, of the process under way. On the side of urgent things to be changed, we need urban planning and not just for day care centers. It's unacceptable that 14-year-old children in the first year of secondary school study at night. Research shows that the number of students who went to school at night and pass the exam to enter the University of São Paulo is very low. Night classes are not for teenagers. They are too young, they study at night, there's pressure for them to work before they're ready for it. When they

ENGLISH

zilian elite, the richest 25%, among the sample of Brazilians in the 2012 Pisa, with the poorest 25% of the OECD, we are below. In other words, public schools face huge challenges and private schools also do. It's not by chance. They have the same teachers. That's due to the teachers' inadequate training, the reduced workload and a school that can't manage to have an educational process that leads to the development of skills. The Pisa measures the ability to read and interpret texts. It doesn't measure if you know parsing, the difference between appositive and vocative, which you won't need in adult and professional life, unless you become a linguist.

That is something you can learn later, in case you want to.

Not only do we have few class hours, in these few hours, we also focus on things that are not the most relevant. The curriculums are largely irrelevant and this is good time to discuss the national curricular guidelines. What do you need? To know how to read and interpret what you're reading. It's not just because of the job market; it's to educate critical-thinking citizens. How can a citizen have critical-thinking when they read a text and don't understand what they are reading? They will read the promises of politicians and won't understand the statistics when they promise to improve anything in 75%. That's data from *Prova Brasil*: 65% of young people in the ninth year don't know percentages, something they'll need to buy on credit, for instance. The issue of reading and interpreting texts, of having mathematical reasoning, it's not about knowing how to do a quadratic equation exercise twenty times, it's about developing an inquiring

mind, which is the foundation of all science. The school must work these things, and furthermore, it must widen the child's cultural repertoire, so that they can understand their time, their culture, the arts, the place they live in.

Is that idea being planted anywhere in Brazil?

I think there are important efforts towards that direction. In the first place, today, the people who are discussing the national curricular guidelines are aware that something must be done in that direction. In the second place, we didn't improve in math in the Pisa by chance. It happened because of the realization that mathematical reasoning is more important than teaching logarithm and making the child repeat the same exercise forty times. We're not even close to where we should be. There's something else about reading and text interpretation that is very sad. We are a country of non-reading elites. How can we expect the richest 25% to have reading and text interpretation skills when not even their parents, the elite, read books? They do read newspapers, but not books, not even bad literature. Children don't see their parents reading books in their leisure time. Then you evaluate and notice that there are problems in reading and text interpretation. The school also deals with reading in a misguided way, on average. All the students read the same books and books they still don't have a repertoire to read. So we make them read Machado de Assis at 13.

They can't process Machado de Assis.

They can't process it. And the alternative we often have is to infantilize the children. We give children's book for

sixth year students; we don't dare to work with chapter books with students that are a little older. When the Brazilian translation of Harry Potter came out we saw a generation of children being able to read 700 pages. Instead of building on that, we continue to produce infantilized books for teenagers. A research from the Ministry of Education showed that the teachers themselves are non-readers. 60% of them don't read books. And before we think that's because of the teachers' lack of money to buy books, it's good to remember there is another research about the leisure habits of teachers: they go to pubs, they drink beer, but they don't go to the theater.

What can the World Bank do to ensure the goals are fulfilled?

We have two key words, almost two mantras: learning and equity. It's not enough to talk about schooling. The two expressions are present in new goal for 2030. We have to ensure that children have 12 years of schooling and that they show their learning in a concrete way; that the learning results are measured and that an improvement is revealed. Now, the indicators that show that children and teenagers are learning more are being detailed. Let take a sad data in Brazil: teenagers have low performance. In China, 8% of 15-year-olds have low learning. In Brazil it's 65%. Not only are we in a very low position, we are also focused on low performance. That cannot happen.

Does technology help?

There's a lot of potential for technology. A tendency that seems beautiful, but is misguided, is to think that we're first going to teach children to read and write in notebooks and we're going to

make them learn. It sounds wonderful, mas it's wrong, because, in the first place, technology nowadays allows us to access everything that happens in the world. Brazil likes to think of itself as country that participates in this globalized world. We can have contents that are taught in many different countries. In Rio de Janeiro, we developed a platform of virtual classes. In, math, we used what Salman Kahn developed in videos, courses to explain come things in a very attractive way for young people and challenged our own teachers to also make videos explaining things. 400 teachers in Rio's school system were trained and had classes on how to prepare digital classes. They do it for their colleagues, the whole system uses them and our investment was minimal: putting a projector and a computer in each classroom. Why did we decide to invest in that? First, for the teacher to have more support material. Second, it's a script of the teaching process for the teachers who want it. That's part of the measures we adopted for the 22% improvement in the Index of Basic Education Quality.

What's the challenge that moves you in your work in the World Bank?

It's being an amazing experience to take care of education in the entire developing world. I have teams in Africa, South Asia, in extremely challenging countries like Afghanistan, in Latin America and in China. Every day I wake up thinking about this: I want to make sure that each child and each teenager learns and that this can happen in the whole world, respecting local realities, but with the benefit of experiences from all around the world. A child is a child anywhere in

the world, they live in distinct families and conditions, but they are all equal and every child can learn. I'm not being naive. Ensuring every child can develop their potential is important not only for them, it's important not only for the growth of the country where they live, but it's important to build peace in the world. We're working with refugee children, Syrians, gypsies, children from different parts of the world, in Palestine. If we can make these children have an education that's not based on hatred, that prepare them for full citizenship and for future employability, we can contribute to build a different world for sure.

OPORTUNIDADES E DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

QUASE SEMPRE TAXADO DE INEFICIENTE, MOEDA DE TROCA POLÍTICA E CELEIRO DE CORRUPÇÃO, HÁ MUITO TEMPO O SETOR PÚBLICO BRASILEIRO NÃO É VISTO COM BONS OLHOS. PARA WILLIAM EIMICKE, PROFESSOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO PÚBLICA OFERECIDO PELA COLUMBIA UNIVERSITY, NÃO É POSSÍVEL ACREDITAR QUE A LEGISLAÇÃO RESOLVERÁ OS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DO BRASIL. SEGUNDO ELE, TAMBÉM É PRECISO UMA BOA DOSE DE PATRIOTISMO E VONTADE DE TORNAR O PAÍS UM LUGAR MELHOR.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista

Em 2016 a Columbia University passa a ministrar o curso de Mestrado Executivo em Administração Pública no Brasil, correto?

Exato, é um programa oferecido através do Centro Global da Columbia no Rio de Janeiro. Os alunos estudam administração básica, finanças, estatística, microeconomia, macroeconomia, cursos avançados em economia global e inovação em administração. Tudo focado no que acreditamos ser uma nova tendência, que é a cooperação entre os setores público e privado, e que algumas pessoas chamam de PPP - Parceria Público-Privada. Neste programa em particular, atualmente temos somente brasileiros, mas neste ano de 2016 criaremos um grupo de alunos dos EUA e, nos anos seguintes, do Oriente Médio, da China e da Índia.

Em relação ao Brasil, o que o senhor acha dessa experiência?

Até agora está sendo ótima. Os alunos vêm do Rio, de São Paulo, de Brasília e de cidades menores. Há 22 alunos. Eles vêm dos três setores – o maior número é do governo, mas também tem gente do setor privado e das ONGs. Eles são muito inteligentes, têm um inglês excelente e, até agora, estão achando o programa muito útil e estamos muito otimistas em relação ao futuro. Estamos agora recrutando uma segunda turma. Tivemos uma ajuda enorme da Fundação Lemann, que nos ajudou a desenvolver o que chamamos de modelo híbrido. Os alunos fazem alguns cursos online e outros no centro global, no Rio, e dois semestres no campus da Columbia – o segundo e o último semestres. É um modelo misto, que permite manter os empregos, a família, que paguem as

contas e também consigam uma pós-graduação da Universidade Columbia.

Os estudantes evoluíram quando fizeram o curso e atingiram outro patamar no mercado?

Sim, eles recebem um diploma de mestrado em Administração Pública, como temos aqui, na Escola de Relações Internacionais e Públicas. Mesmo sendo um diploma em Administração Pública, um terço dos nossos alunos vem do setor privado, um terço é do setor das ONGs e um terço é do governo. Sempre focando nesse tema, que eu acredito que vai dominar esta parte do século 21, as parcerias público-privadas, que serão essenciais para que qualquer coisa importante seja feita, como a Copa do Mundo, as Olimpíadas, grandes linhas de metrô etc. Se avaliarmos os grandes projetos no Brasil nos últimos 10 ou 15 anos, todos foram de parceria público-privada.

Qual é a importância do desenvolvimento da administração pública no mundo atualmente? É uma tendência?

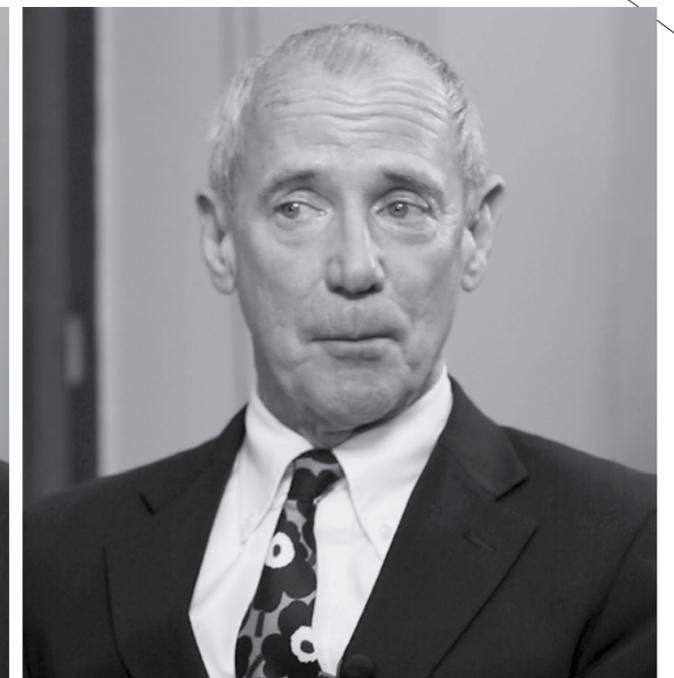
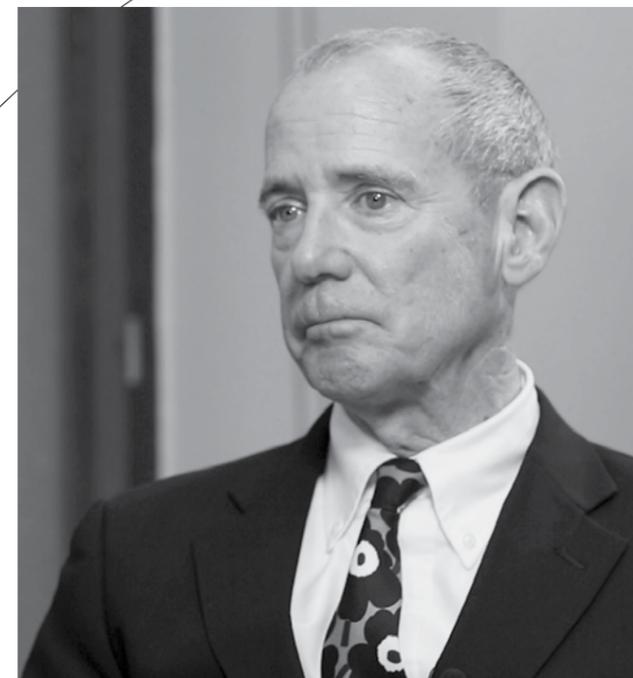
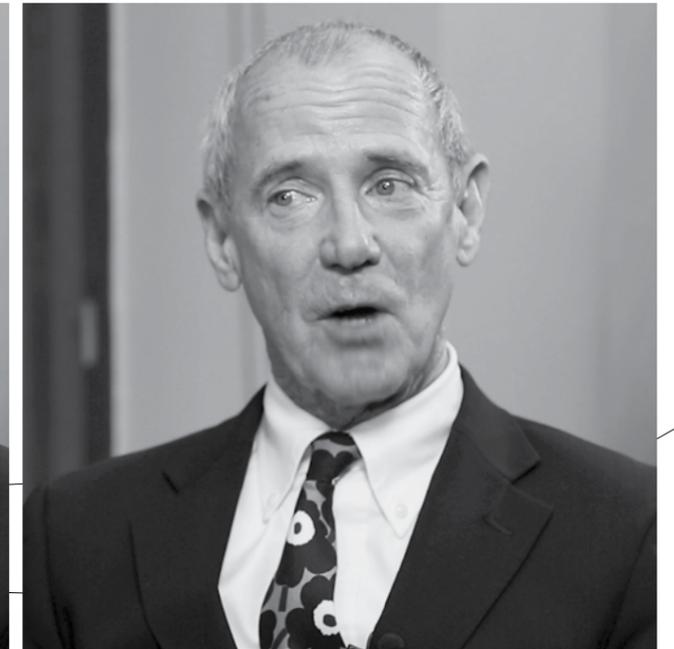
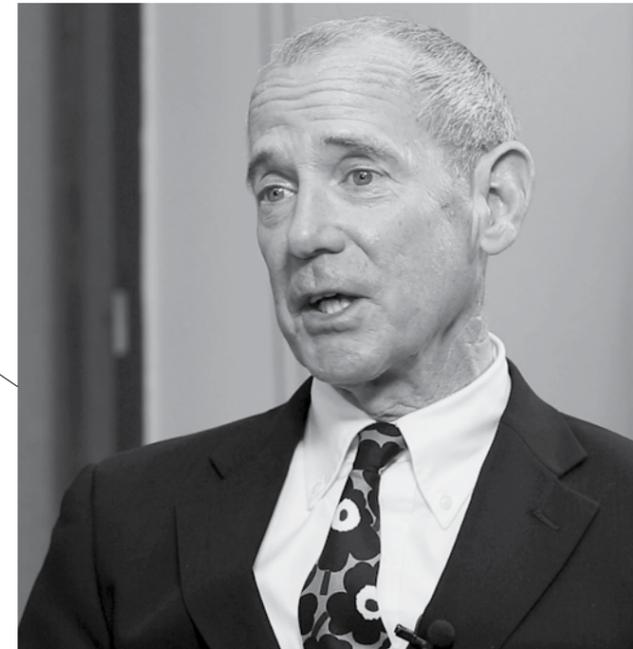
Acho que há três grandes tendências atualmente no setor público. A primeira seria a das parcerias público-privadas. A segunda é o “Big Data” ou “Analytics”, a coleta e análise de uma quantidade enorme de dados digitais, que está disponível sobre quase todos nós, e usá-la para desenvolver programas que beneficiem mais pessoas. A terceira tendência é conhecida como sustentabilidade. As pessoas geralmente associam isso somente com o meio-ambiente, mas também vale para os negócios. Quanto menos recursos forem desperdiçados, mais lucro se terá.

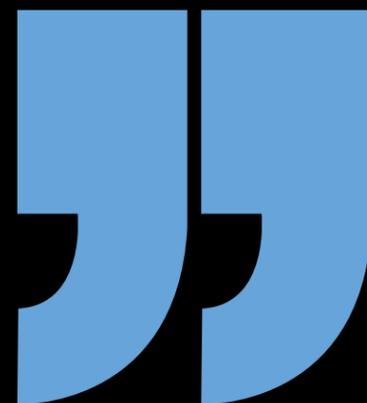
Quais são as ferramentas necessárias para melhorar a administração pública e evitar a corrupção?

Habilidades de análise. A habilidade de ver dados financeiros, sociais e ambientais. Essa é a primeira. A segunda são as habilidades de comunicação. A habilidade de falar com o público para que ele entenda o que o setor público está fazendo. A terceira é responsabilidade, para que façamos auditorias financeiras e de desempenho. Eliminar a corrupção não é o bastante. Também precisamos de resultados melhores. Corrupção é um problema, mas é mais importante que as pessoas sejam bem servidas. Acho que precisamos equilibrar a nossa atenção. Se passarmos todo o tempo só enfrentando a corrupção, as pessoas vão morrer de fome, só que em um processo honesto, o que não seria uma grande conquista.

Como é possível abrir contratações e ter transparência nesse assunto?

Isso é crucial e provavelmente a coisa mais importante. Se eu pudesse mudar uma coisa no Brasil hoje seria a transparência nos processos de contratação. Não é um problema só no Brasil, mas em muitos países do mundo. Os países têm leis muito rigorosas, que o público não entende, que os contratantes não entendem. São feitas para enfrentar a corrupção, mas acabam encorajando-a, porque ninguém entende a lei e acaba pagando alguém para passar por ela. A melhor medida anticorrupção, para mim, é tornar esses contratos públicos. Tornar o processo mais simples, facilitar o entendimento, deixar o público saber quem está se candidatando, quais são os valores. Assim, seria melhor para ver se é uma boa licitação ou não.





Se passarmos todo o tempo só enfrentando a corrupção, as pessoas vão morrer de fome, só que em um processo honesto

Qual o perfil das pessoas que devem ocupar a linha de frente na gestão pública?

Cada vez mais precisamos de pessoas com um nível alto de educação, sejam professores, policiais, bombeiros, pessoas que trabalham em estradas etc. O mundo em que vivemos hoje é muito complicado, e todos nós somos avaliados seguindo padrões globais. O governo tem de ser excelente. Para isso, as pessoas têm de ser educadas e treinadas. Isso vai do cargo mais alto até aqueles que chamamos de burocrata de rua. Educação é essencial.

No Brasil, sabemos que muitas empresas públicas foram usadas em prol de vantagens políticas. Qual a raiz dessa fragilidade?

Acho que o Brasil e a China enfrentam o mesmo tipo de problema nas chamadas empresas de capital aberto. A ideia inicial era boa: vamos pegar as partes do governo que parecem empresas e gerenciá-las como empresas, mas de capital aberto. Mas elas não são uma coisa nem outra. Não são do governo e nem do setor privado. Como resultado, por haver tanto envolvimento político, são muito propensas à corrupção. Minha crença é que, embora devamos ter cooperação, os próprios setores deveriam ser definidos claramente e separados. Se eu tivesse uma varinha mágica, pegaria essas empresas quase públicas do Brasil e as privatizaria. Eu as tiraria do setor político.

Como uma formação falha na área de administração pode comprometer o comportamento ético de um profissional?

Bem, cada setor tem uma responsabilidade. Se você trabalha no setor privado, o objetivo principal é fazer dinheiro. As

pessoas se concentram nisso. Para mim, é responsabilidade do governo criar um ambiente ético e cobrar das empresas privadas. Não se pode esperar que uma empresa, cujo objetivo seja lucrar, perca lucro em nome da ética, mas o governo pode falar: “Se não operar eticamente, vai ser multada, haverá prisões, talvez até seja fechada.” Acho que a esfera ética é responsabilidade do governo e de lugares como as instituições educacionais, que treinam pessoas. Parte do treinamento não deveria ser apenas análise, deveria ser ética também.

Como podemos resolver os problemas de burocracia em países organizados como o Brasil, uma república federativa?

O Brasil se fixa muito na ideia de que: “se quisermos resolver algo, vamos criar uma lei”. Então, se vir o sistema judiciário, são livros e mais livros para fazer tudo. Para mim, isso causa corrupção, não a evita. Nós sabemos o que as escolas devem fazer, sabemos como as estradas devem ser feitas. Eu simplificaria o sistema judiciário e tornaria os processos muito mais transparentes. Acho que isso solucionaria muitos dos problemas.

Diante da crise brasileira, quais oportunidades nós podemos encontrar?

Tem um ditado no meu meio que diz: “Nunca desperdice uma boa crise.” Em chinês e mandarim, a palavra para “crise” é uma mistura de dois símbolos. Um deles significa “perigo”, o outro, “oportunidade”. Se juntar os dois, querem dizer “crise”. Eu diria que, no momento, a crise que o Brasil enfrenta em relação à moeda e ao preço do petróleo, é uma oportunidade para reforma. Acho que o Bra-

sil deveria fazer isso. Reformar o sistema legal, separar as empresas de capital aberto e privatizá-las totalmente e continuar trabalhando duro, como sempre. Apesar de todos os problemas atuais, o Brasil ainda é uma das grandes histórias do mundo, um país que seguiu de “em desenvolvimento” para “desenvolvido”, e ainda é um líder no mundo. Não podemos nos concentrar demais no que está errado e não olhar o que está certo. Se você olhar o setor social brasileiro, é um modelo para todo o mundo. Muita coisa boa foi feita. Se você analisar a Copa do Mundo, que todos disseram que seria um desastre, foi um grande triunfo, exceto pela seleção brasileira. Se não fosse pela seleção, teria dado tudo certo. Acho que as Olimpíadas vão ser um grande sucesso. E o prefeito do Rio, na visão de muita gente de fora, é um dos melhores prefeitos do mundo. Há muito do que se orgulhar. Jorge Paulo Lemann está comprando o mundo inteiro. Um fundo de investimentos brasileiro é uma força dominante no mundo, parceiro de Warren Buffett. Tem uma lista enorme de coisas boas acontecendo.

Mas onde devemos atacar?

Acho que a corrupção é um grande problema, mas relativamente fácil de resolver. A solução é transparência, abertura, separar o governo do setor privado. Não é difícil de fazer isso. Não precisamos de uma nova invenção. Não é como curar o câncer. É muito óbvio. A maioria dos políticos e empresários do Brasil sabe quais são os problemas, só não tiveram disciplina para resolvê-los.

Transparência é uma mercadoria hoje no mundo?

É uma palavra que usamos o tempo todo,

mas raramente a executamos. Falamos sobre o jogo da transparência, mas não o jogamos. Por experiência própria posso falar, tendo negociado contratos no Brasil que, se eu não amasse o país, se o Brasil não fosse tão importante para mim e se eu fosse só do setor privado, eu nunca faria negócios aqui. É muito difícil. Além disso, é difícil porque, supostamente, estamos nos protegendo da corrupção. Ainda assim, a corrupção no Brasil é tão ruim ou pior que em outros lugares. Então, o primeiro passo é reformar o sistema judiciário.

E quanto ao papel da população?

Eu diria que o povo brasileiro não exigiu alto o suficiente que a corrupção seja detida. Sendo justo, as pessoas normais têm muito mais em mente do que apenas corrupção. Estão preocupadas em alimentar a família, preocupadas com a economia, com o trabalho. Acho que é preciso um líder que adote essa busca e que traduza para o público como a corrupção os prejudica, como ela atrapalha a economia, como afasta empresas internacionais daqui. Se o público entendesse o relacionamento entre corrupção e qualidade de vida, eles exigiriam mudança. Acho que não está claro para eles como isso os afeta.

A economia mundial está crescendo baseada em macrorregiões. Qual é a posição do Brasil neste cenário?

Acho que o Brasil está em boa posição de muitas formas. Primeiro, o preço das mercadorias aumenta, mas o Brasil é muito rico em mercadorias importantes, o que é uma vantagem. Segundo, tem um ótimo setor agricultor, que é forte e necessário. Em breve, vamos ter nove bilhões de pessoas no mundo, então, a

necessidade por comida é alta, e o Brasil é um produtor muito eficiente. Tem uma população muito diversificada, é o maior país na América Latina, tem um sistema educacional muito sofisticado. O problema é que não é para todos. As melhores universidades públicas e privadas no Brasil são excelentes, mas são acessíveis a um número muito limitado de pessoas. Para mim, a chave é expandir a educação e torná-la mais acessível.

E quais são as suas opiniões sobre o programa de conformidade?

Conformidade é pegar as pessoas depois do fato. Mais uma vez, acho que precisamos ser proativos e estabelecer uma cultura aberta de honestidade e pegar os vilões depois disso.

A conformidade não ajuda?

Ajuda. Quando eu era jovem em Nova York, ela era a cidade grande mais perigosa do mundo, mesmo que sua força policial fosse respeitada como uma das mais efetivas em pegar bandidos. Bill Bratton, que é o comissário da polícia novamente, em 1994, chegou e disse: "Vocês entenderam tudo errado. O trabalho não é pegar criminosos. É parar o crime. Vocês têm de focar em parar o crime antes que ele aconteça, e não em pegar criminosos depois. Vocês nunca vão progredir." E a história da corrupção no Brasil é exatamente isso. Temos que começar a mudar e começar a criar uma cultura honesta em vez de redobrar os esforços para pegar bandidos. É preciso reformar o sistema e então a conformidade e a responsabilidade vão funcionar. Se não reformarem e não tiverem um sistema que foque em prevenção em vez de apreensão, nunca vão ficar à frente do jogo.

Como tornar o setor público mais atrativo para os jovens?

Essa é uma ótima pergunta. Como fazemos para os melhores e mais inteligentes entrarem no governo em vez de seguir o exemplo de Jorge Paulo Lemann e ficarem ricos? É uma pergunta difícil. Já sou velho, estou aqui há muito tempo, mas uma vantagem de ser mais velho é que se tem mais experiência. Eu me lembro de quando era jovem e John Kennedy foi eleito presidente dos EUA. Em seu discurso mais memorável, ele disse: "Não pergunte o que o seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode fazer pelo seu país." Isso volta ao ponto da liderança. Naquela época eu queria trabalhar no governo, ajudar a tornar o mundo um lugar melhor. Acho que o modo de atrair pessoas para o setor público não é tentando fazê-lo competir com o setor privado em relação a benefícios financeiros, o que não é impossível. Acho que é preciso inspirar as pessoas para que elas tornem o mundo um lugar melhor. E muita gente vai escolher isso se realmente acreditar que há oportunidade. Outra coisa é que as pessoas estão vivendo cada vez mais. Você não precisa passar a carreira inteira no governo. Se tiver saúde, pode passar 20 anos no governo, 20 anos em uma ONG e 20 anos no setor privado. Você pode ter tudo.



ENGLISH

OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Almost always labeled as inefficient, a bargaining chip and a nest of corruption, the Brazilian public sector has not been taken kindly for a long time. To William Eimicke, a professor of the Executive Master's Program on Public Administration at Columbia University, it is impossible to believe that legislation will be able to solve Brazil's problems in administration. According to him, Brazilians also need a good deal of patriotism and willpower to make their country a better place.

In 2016 Columbia University will provide an Executive Master's program on Public Administration in Brazil, right?

Exactly. It is a program established out of the Global Center of Columbia in Rio de Janeiro. Students study Basic Management, Finance, Statistics, Microeconomics, Macroeconomics, and advanced courses in Global Economy and Management Innovation. It is all focused on what we believe is a new trend, which is public sector-private sector cooperation, or what some people call PPP – Public-Private Partnerships. In this particular program, there are just Brazilians, but beginning this year of 2016 we will add a group of students from the United States and then, in succeeding years, from the Middle East, China, and India.

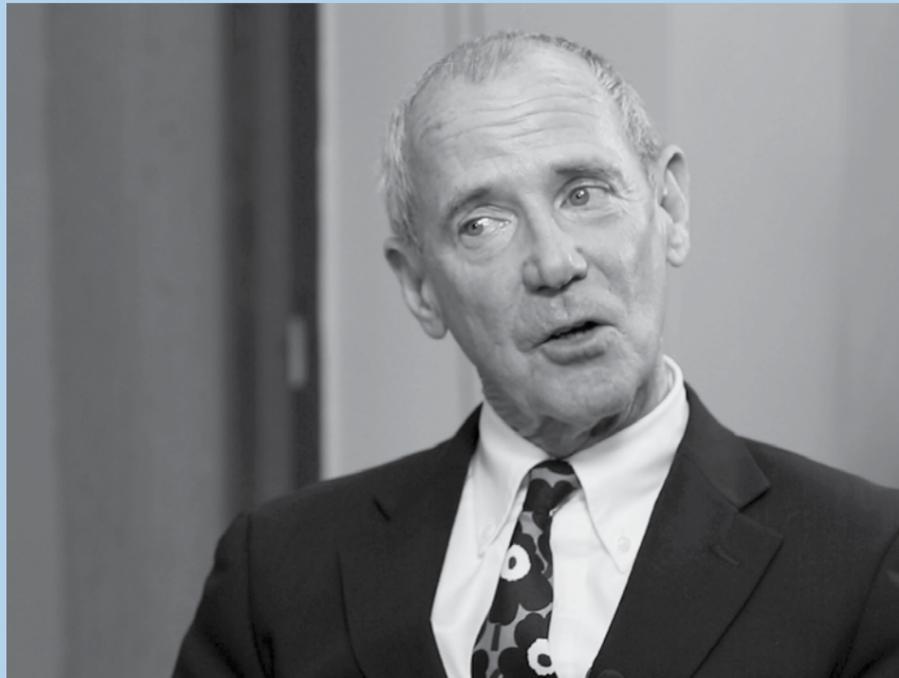
When it comes to Brazil, what do you think about this experience?

So far, it has been a great experience. The students come from Rio, from São Paulo, from Brasília, and from some small cities. There are 22 of them. They come from

all three sectors -- the largest number is from the government, but there are also people from the private and from the NGO sector. They are very smart, their English is excellent and, so far, they have found the program very useful. So we are very optimistic about the future. We are right in the middle of recruiting a second class. We have been helped greatly by the Lemann Foundation, who has helped us develop what we call a hybrid model. The students take some of the coursework online, some of it in the Global Center in Rio, and then two semesters here, live at the Columbia Campus -- their second and last semesters. It is a mixed model that allows them to keep their jobs, to keep their families, to pay their bills, and also get a graduate degree from Columbia University.

Have students evolved after the course and reached a different level in the market?

Yes. The degree they receive is a Master's in Public Administration, as we have here at the School of International and Public Affairs. Even though it is a degree in Public Administration, we attract about a third of our students from the private sector, about a third from the NGO sector, and about a third from the government. Again under this theme, which I believe will dominate this part of the 21st century, of public-private partnerships being essential to get anything important done -- like the World Cup, the Olympics, major subway lines etc. If you look at the major projects in Brazil over the last ten or fifteen years, they have all been public-private partnerships.

**How important is the development of public administration today in the world? Is it a trend?**

I think there are actually three major trends that are going on in the public sector these days. The first would be public-private partnerships. The second trend is what people call "Big Data" and "Analytics": Collecting this massive amount of digital data that we now have available on almost all of us and using it to design programs that are more beneficial to people. The third trend is generally known as sustainability. People often associate that with just the environment, but it actually goes to the business model as well. The less resources you waste, the more profit you make.

IF WE SPEND ALL OUR TIME JUST FIGHTING CORRUPTION, PEOPLE CAN STILL STARVE TO DEATH, THEY WILL JUST DO IT THROUGH AN HONEST PROCESS

What are the tools required to improve public administration and avoid corruption?

Analytical skills. The ability to look at financial data, social data, environmental data. That is number one. Number two are communication skills. The ability to communicate to the public so that the public truly understands what the public sector is doing. The third is accountability, so that we are doing both financial audits but also performance audits. It's not enough just to eliminate corruption. We also need to get better outcomes. Corruption is a problem, but it is more important that people have a good service. I think we

need to balance our attention. If we spend all our time just fighting corruption, people can still starve to death. There won't be corruption but they will just die. That is not really a great accomplishment.

How is it possible to open contracts and to have transparency in this matter?

That is critical and probably the most important thing. If I could change one thing in Brazil today, it would be the transparency of the contracting process. It is not just a problem in Brazil, it is a problem in many countries around the world. Countries pass these very rigorous laws, which the public can't understand, which contractors can't understand. They are designed to fight corruption, but they actually encourage corruption, because no one can figure out the law, so people pay the other side to get through it. The best anti-corruption measure, I think, is to just make these contracts public.

Make the process very simple, make it easy to understand, let the public know who is applying, what their bids are. And then, it will be easy to see whether the bid is a good one or a bad one.

What is the profile of the people that should be in the frontline of public administration?

Increasingly we need people who have a high level of education, whether it is teachers, policemen, firemen, people who work on roads etc. The world we live in today is quite complicated, and all of us are being held to global standards. Government has to be excellent.

In order to be excellent, people have to be educated and trained. That is from the very top to what we call the street-level bureaucrat. Education is key.

In Brazil, we know that many public companies have been used for political advantages. What is the root of that weakness?

I think Brazil and China face the same kind of issue: What are called public owned corporations. The initial idea was a good one: Let's take the parts of government that look like a business and set them up as a business but have them publicly owned. But they are neither fish nor fowl. They are not government and they are not the private sector. As a result, because there is so much political involvement, they are very prone to corruption. My own belief is that while we should have cooperation between the sectors, the sectors themselves should be clearly defined and separated. If I had a magic wand, I would take these quasi-public corporations in Brazil and make them completely private. I would take them out of the political sector.

How can a bad education on Administration endanger a professional's ethical behavior?

Well, each sector has its own responsibilities. If you work in the private sector, the main goal is to make money. People are focused on that. I think it is government's job to create an ethical environment and to hold private firms accountable. I don't think you can expect a profit-driven corporation to give up profits in the name of ethics, but government can say, "If you don't operate ethically, you are going to be fined, you



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

are going to be jailed, maybe even, ultimately, you are taken out of business". I think the ethical sphere is really the job of government and of places like educational institutions who train people. Part of their training should not just be analytics, it should also be ethics.

How can we solve the bureaucracy problems in countries that are organized like Brazil, which is a federal republic?

Brazil is too oriented toward, "If we want to fix something, let's pass a law". So, if you look at the legal system, there are books upon books upon books to do everything. My own feeling is that that causes corruption, it doesn't prevent corruption. We know what the schools are supposed to do. We know how the roads are supposed to be done. I would simplify the legal system and make the process much more transparent. I think that would solve a lot of the problems.

In the face of the Brazilian crisis, what opportunities can we find?

There is a saying in my business, "Never waste a good crisis". In Chinese and the Mandarin language, the word for crisis is actually a mixture of two symbols. One, on its own, means danger. The other, on its own, means opportunity. If you put the two together, they spell "crisis". I would say that, right now, the crisis that Brazil faces in terms of the currency and in terms of oil prices is an opportunity for reform. I think that is what Brazil should do. They should reform the legal system, they should separate out the public corporations and make them solely private, and they should keep working hard, as they have always done. For all the current troubles, Brazil is still one of the great

stories in the world about a country that has moved from developing to highly developed, and really still a leader in the world. We cannot get overly focused on what is wrong and not look at what is right. If you look at the social sector in Brazil, it is actually a model for places around the world. Great deal of good has been done. If you look at the World Cup, which everyone said would be a disaster, it was a great triumph, except for the Brazil team. Except for the team, everything went well. My expectation is the Olympics will be a big success. And the mayor of Rio is really, by many outsiders' eyes, one of the great mayors in the world. There is a lot to be proud of. Jorge Paulo Lemann is buying the entire world. A Brazilian hedge fund is a dominant force in the world, partners with Warren Buffett. There is a big list of good things that are going on.

But where should we attack?

I think that corruption is a big problem, but it is one that is relatively easy to solve. It is transparency, openness, separating the government from the private sector. It is not that hard to do. We don't need a new invention. It is not like curing cancer. It is pretty obvious. Most politicians and businessmen in Brazil know what the problems are. They just didn't have the discipline to solve them.

Is transparency a commodity today in the world?

It is a word that we use all the time, but we seldom execute on it. We talk the game of transparency, but then we don't do it. I can say for my own personal experience,

having negotiated contracts in Brazil, that, if I didn't love the country, if Brazil weren't so important to me, if I were just a private sector person, I would never do business in Brazil. It is way too hard. And it is too hard because, supposedly, we are

I DON'T THINK YOU CAN EXPECT A PROFIT-DRIVEN CORPORATION TO GIVE UP PROFITS IN THE NAME OF ETHICS

protecting ourselves from corruption. Yet, corruption in Brazil is as bad or worse than it is in other places. So, step number one is to reform the legal system.

What part does the population play?

I would argue that the Brazilian people have not demanded loud enough that corruption be stopped. To be fair, the average person has a lot more on their mind than corruption. They are worried about feeding their family, about the economy, about jobs. I think what is needed is a leader to embrace this quest and to translate to the public how corruption hurts them, how corruption is a drag on the economy, how corruption keeps international business out. If the public really understood the relationship between corruption and the quality of their life, they would demand change. I don't think it is clear to them right now how this affects them.

World economy is growing based on macro-regions. What is Brazil's position in this scene?

I think Brazil is in good position in a lot of ways. First of all, commodity prices go

up and down, but Brazil is very rich in important commodity, that is an advantage. The second is it has a great agricultural sector, which is strong and needed. Pretty soon, we will have nine billion people in the world, so the need for food is high, and Brazil is very efficient producer. It has a very diverse population, it is the biggest country in Latin America, it is very sophisticated in terms of its educational system. The problem is it is not widespread. So the top levels of public and private universities in Brazil are excellent, but they are accessible to a very limited number of people. So it seems to me the key there is to spread that education and make it widely accessible.

What is your opinion about the compliance program?

Compliance is catching people after the fact. Again, I think we need to be proactive and establish a culture of openness and honesty and catching the bad guys afterward.

Conformity doesn't help?

It helps. When I was young in New York City, it was the most dangerous big city in the world, even though its police force was respected as one of the most effective in going after bad guys and catching them. Bill Bratton, who is the police commissioner again today, in 1994 came in and said, "You guys have got this whole thing backwards. The job is not to catch criminals. It is to stop crime. You have to focus on stopping crime before it happens, not catching criminals afterward. You will never get ahead". And the corruption story in Brazil is exactly that. We have to start switching and start trying to create an honest culture rather than redouble

our effort to catch bad guys. You have to reform the system, and then compliance and accountability will work. If you don't reform the system, if you don't have a system that actually goes after prevention rather than apprehension, you will never get ahead of the game.

How can we make the public sector more attractive to young people?

That is a great question. How do we get the best and the brightest to go into government rather than follow Jorge Paulo Lemann and get rich? That is a difficult question. I'm old, I have been around a long time, but one advantage of being older is that you have a lot of experience. I remember when I was a young person and John Kennedy was elected president of the United States. In his most memorable speech, he said, "Ask not what your country can do for you. Ask what you can do for your country". This gets back to leadership. At that time, I wanted to go work in government, I wanted to help make the world a better place. I think the way to get people to go into the public sector is not by trying to make the public sector competitive with the private sector in terms of financial rewards. It never can be. I think what you have to do is inspire people that they can make the world a better place. And a lot of people will choose to do that if they really believe they have the opportunity. The other thing is that people are living longer and longer. You don't have to spend your entire career in government. If you are healthy, you could spend twenty years in the government, twenty years in the NGO sector and twenty years in the private sector. You can have it all.

O MUNDO EM CONSTANTE TRANSIÇÃO

JERRY DÁVILA, DIRETOR DO LEMANN INSTITUTE FOR BRAZILIAN STUDIES DA UNIVERSIDADE DE ILLINOIS, FAZ UMA REFLEXÃO SOBRE AS RECENTES ONDAS DE MIGRAÇÃO DE REFUGIADOS DE PAÍSES DO ORIENTE MÉDIO PARA A EUROPA E O CRESCIMENTO DA XENOFOBIA NÃO SÓ EM PAÍSES EUROPEUS, MAS TAMBÉM NOS ESTADOS UNIDOS. DÁVILA TAMBÉM FAZ UMA ANÁLISE SOBRE A POLÍTICA DE COTAS RACIAIS NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS E DA DEMOCRACIA NA AMÉRICA LATINA.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista



Qual análise o senhor faz das recentes correntes migratórias que temos observado no mundo?

A migração é um processo histórico e permanente, embora no momento se focalize muito o movimento de refugiados do Oriente Médio e as tensões que isso gera especialmente na Europa. A migração é um processo que acompanha a trajetória humana. Você, eu, quem acompanha esta entrevista, todos somos, de alguma maneira, pessoas cujas trajetórias são formadas pela migração. O que muda através do tempo é o significado que atribuímos a ela.

Por exemplo, no Brasil, como nos Estados Unidos e na Argentina, há um imaginário nacional sobre a formação do país como sendo criado por um encadernamento de imigrantes. Mas esse imaginário sobre a nação é muito seletivo, faz parte de um esforço, de um projeto de identidade nacional, que cria vínculos com a Europa. Nesse sentido, o Brasil e Estados Unidos se assemelham muito, porque os dois são países pós-coloniais. Nós, nas duas sociedades, ainda temos um olhar para a Europa, que enfatiza uma formação nacional através dessas correntes culturais, políticas, econômicas e migratórias.

Somos o resultado de um fluxo migratório ou existe mesmo essa admiração pelo que ficou do outro lado?

O imaginário sobre migração valoriza certas vertentes migratórias, como parte de um projeto de criação de identidade nacional, ou seja, o imaginário de que o Brasil e os Estados Unidos são feitos pela imigração alemã, italiana, espanhola ou portuguesa é algo que recebe muita atenção. Tem menos importân-

cia, por exemplo, a migração asiática para as Américas, do Oriente Médio, a de africanos, seja a forçada pelo tráfico escravo ou mesmo a migração mais recente advinda de países independentes. Da mesma forma, as migrações internas do continente, por exemplo, a de peruanos e bolivianos para o Brasil, também não fazem parte ainda do imaginário da construção da nação.

Quais são os desafios neste momento com essas características que o senhor acaba de mencionar?

A migração, por um lado, é um fato, mas, também é um espaço metafórico. O que significa a chegada de um imigrante a um país? Na política americana há hoje um forte preconceito pela migração latino-americana para os Estados Unidos, uma expressão pública, política de uma crescente xenofobia que nasceu com a crise econômica de 2009. Essa intensificação política gerou reflexos na sociedade, especialmente em partes de comunidades latinas nos Estados Unidos.

Mas ao mesmo tempo em que existe este preconceito, o país já criou um vínculo com essa comunidade.

Como o senhor analisa isso?

Isso é complexo, porque demograficamente, para qualquer país, a migração é um bem muito concreto, aumenta a mão de obra, a capacidade de trabalho, de interpretação, de colaboração. Ou seja, para um país como o Brasil, ou os Estados Unidos, cuja população está envelhecendo, a chegada de novos imigrantes cria um boom demográfico que alimenta a economia, fortalece as instituições. Porém, há uma percepção de que o imigrante tira o emprego dos

outros, mas é o contrário, o imigrante está dinamizando a economia.

O senhor poderia explorar um pouco mais esta questão das oportunidades que são desprezadas quando chegam pessoas de fora e o receio que isso gera?

Aqui nos Estados Unidos há um bom exemplo. A partir da crise econômica e financeira de 2009, houve uma crescente restrição à migração. O país começou a perder imigrantes, que eram pessoas que se sentiam vulneráveis economicamente. Mas, quem foi embora? Aquelas pessoas mais bem-sucedidas, pois como imigrantes, tinham a maior sensação de que teriam algo a perder. Foi o caso de muitos brasileiros que foram embora dos Estados Unidos durante esses anos.

Pegando o Brasil como exemplo, os mais prósperos estão deixando o país e apostando em outros lugares do mundo.

O Brasil tem uma história interessante nesse sentido, porque é um país que, dependendo da situação no ciclo econômico, recebe pessoas que vêm de outros países, às vezes brasileiros que estão retornando em momento de dificuldade.

Como fica a formação educacional das novas gerações desses povos que estão em trânsito?

Essa é uma boa pergunta. Varia muito, dependendo do caso, por exemplo, na Suécia, crianças imigrantes e refugiadas têm direito, na escola, a terem ensino não apenas em sueco, mas também na língua de seu país de origem. É um direito antigo, que remete ao início da experiência da Suécia como um país que recebe refugiados, por exemplo, de

peças que fugiram das ditaduras na América do Sul. A Suécia, per capita, é o país que mais recebe refugiados que chegam à Europa. Mas a capacidade de providenciar ensino em outras línguas está sendo estressada dentro desse meio educacional. Ao contrário, nos Estados Unidos, há programas muito interessantes de ensino do inglês como segunda língua e escolas aproveitam essas estratégias distintas para lidar com o aprendizado de crianças que vêm de outras culturas, com outras dotações linguísticas que não sejam o inglês. Em alguns casos é a educação bilíngue, em outros, é o modelo do inglês como segunda língua, que acompanha o ensino das matérias da criança na escola.

Nesse caso, não é o dinheiro que faz a diferença, é uma maneira de olhar para essas pessoas num modo particular, o senhor concorda?

Varia muito no contexto. Em situações em que crianças não foram alfabetizadas na sua língua nata que, talvez, nem é a língua oficial do país de origem, elas agora estão nos Estados Unidos e estudando inglês que, talvez, é uma terceira língua, lidando com a alfabetização em inglês. Ou seja, essa questão da língua entre crianças imigrantes é um desafio, principalmente para essas crianças, porque elas tendem a servir como intérpretes de seus pais.

Quais são os riscos quando existe muito descontentamento no ar em relação à migração?

Eu diria que há sempre uma preocupação em relação às pessoas recém-chegadas, que trazem culturas novas para o lugar que estão se estabelecendo. É muito comum ter uma ansiedade por

parte da população majoritária de que a sua própria cultura está sendo ameaçada. Essa é uma expressão de ansiedade que vemos em muitos casos, não apenas na migração, mas também em áreas de política social, como a política de cotas raciais no Brasil. O que vemos é uma ansiedade de que essa mudança vai, de certa forma, romper a cultura. Na verdade, é uma preocupação sem fundamento, porque, na realidade, a cultura é elástica, depende de mudança, não é estática. Então, a chegada de pessoas novas, de outras culturas, é um fator aditivo, não um fator destrutivo.

O senhor acredita na eficiência das cotas raciais como mecanismo de inclusão?

Acho que as cotas raciais, étnicas, para deficientes físicos, socioeconômicas, escola pública, cada uma delas tem abordagens distintas para o desafio da inclusão. São mecanismos em que há um papel importante a desenvolver em qualquer sociedade.

No Brasil existe o desafio de ampliar o acesso ao ensino superior. O País precisa de um número maior de pessoas com formação especializada e avançada em diversas áreas. É essencial para o progresso. Uma estratégia que tem funcionado muito bem em outras sociedades é procurar novos alunos justamente nas populações que são menos representadas nas universidades, como alunos da rede pública, muitos de famílias em situação de pobreza, que são indígenas ou afrodescendentes. São representantes de populações que têm ficado à margem das oportunidades, dos desafios que o ensino superior representa. Então, é um lugar natural para ampliar a experiência do ensino superior no Brasil.

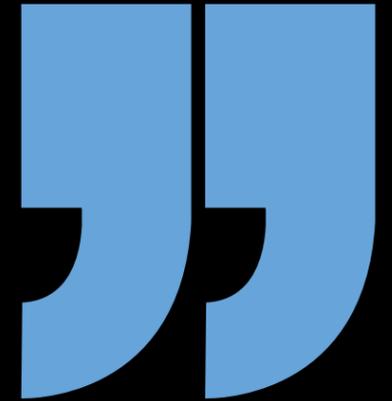
Há queixas de professores de universidade pública de que esses alunos, por serem menos preparados, não acompanham o ritmo da aula.

Como o senhor vê essa questão?

Como alguém que tem dado aulas no Brasil e nos Estados Unidos, essa não tem sido a minha experiência, muito pelo contrário. Se o aluno é bom ou é ruim, aplicado, motivado, é capaz, isso nada tem a ver com o gênero, cor, origem social do aluno, mas com a própria pessoa. Agora, as universidades em que há experiência de cotas têm uma história mais longa. Hoje em dia é possível ver a trajetória dos alunos cotistas que entram na universidade. O que vemos é que, em muitos casos, certamente há um índice de abandono do curso mais alto entre alunos cotistas no primeiro ano, mas nos anos seguintes, o desempenho desses alunos é, às vezes, um pouco superior aos dos alunos que não entraram pelo sistema de cotas. Ou seja, são alunos que estão se empenhando mais. E são pessoas que não chegaram à situação atual com muita facilidade, foi uma luta para eles.

O senhor acha que o sistema de cotas é uma maneira de quebrar um ciclo histórico?

Principalmente mudar o pensamento de que essa escola não é para mim. Com este sistema, posso imaginar que, se eu me esforçar vou ter uma oportunidade, porque essa universidade está aberta para mim. Acho que a experiência histórica dos Estados Unidos pode apontar algumas coisas interessantes para a experiência brasileira. Nos Estados Unidos houve dois momentos de grande expansão universitária. A primeira foi depois da Segunda Guerra Mundial, quando o governo federal criou financiamentos, bolsas para que



Há uma percepção de que o imigrante tira o emprego dos outros, mas é o contrário, o imigrante está dinamizando a economia



veteranos voltando da guerra pudessem fazer um curso superior. Ampliou-se muito o alcance à universidade, elas cresceram, deixaram de ser instituições voltadas para a elite para serem universidades para pessoas de diversas classes sociais.

Qual foi o outro momento?

Uma geração mais tarde, durante a década de 60 e 70, houve uma nova expansão universitária. As universidades de elite eram apenas voltadas para o público masculino e começaram a admitir mulheres. Houve a implantação de políticas para ampliar o acesso, não apenas de pessoas afrodescendentes, indígenas e latinas, mas também mulheres ao ensino superior. Ou seja, foram dois momentos de expansão do alcance da universidade na sociedade.

Isso serviria ao Brasil?

Podemos olhar para a situação brasileira dentro do contexto da implantação das cotas e antecipar que temos algumas coisas pela frente. Uma delas é que essa expansão que se processa hoje com o Prouni, o Reuni e as políticas de cotas, todas elas ampliando o acesso, o crescimento das universidades públicas e privadas, isso cria o contexto dentro do qual pessoas que não vêm de meios onde sua família ou membros de sua comunidade tinham ensino superior, agora estão tendo esse ensino. E eles continuam na expectativa de que o ensino superior fará parte da vida de seus filhos.

Como o senhor compararia as realidades, tanto a americana quanto a brasileira, nessas questões raciais, focando na educação e também na dinâmica da sociedade onde essas famílias estão inseridas?

Nesse sentido, acho que a experiência brasileira tem muito a ensinar à sociedade americana, porque aqui nos Estados Unidos o sistema de cotas está sendo desmantelado por ação do Supremo Tribunal Federal, que vem se posicionando cada vez mais contra a aceitação de medidas que levam em conta a raça, cor e idade no processo seletivo das universidades.

Por que essa escolha?

Justamente pela articulação da lógica da política de ações afirmativas aqui nos Estados Unidos, que é uma lógica que olha muito para a história da segregação racial nos Estados Unidos. A segregação racial é aquela coisa de escolas para brancos e para negros, em que o negro tem de sentar no fundo do ônibus, tem bebedouro separado.

Isso não é um retrocesso?

A segregação é apenas uma forma de discriminação e quanto mais a segregação está no retrovisor, quanto menos é percebida, especialmente entre comunidades brancas, há necessidade de medidas que reajam para diminuir a desigualdade racial e a discriminação. Ao contrário, no Brasil, as políticas de cotas e ações afirmativas respondem a um presente dessa igualdade e da discriminação.

A decisão do Supremo Tribunal Federal brasileiro é muito interessante nesse sentido, porque interpreta o Brasil como uma sociedade desigual, uma sociedade em que atualmente se processam atos discriminatórios, e a decisão de que ações afirmativas são uma obrigação, até o Brasil não ser mais esse tipo de país. Ou seja, é sobre o presente e sobre o futuro.

Esse tipo de análise é uma leitura mais sofisticada sobre a natureza da discriminação da sociedade do que o modelo americano, que está desmantelando essas medidas de inclusão, ao mesmo momento em que vemos um crescimento de manifestações de repúdio, ações violentas contra comunidades negras, como aquelas que vimos na cidade de Ferguson.

Os Estados Unidos estão voltando às referências do passado, que não honram a história do país.

Não sei se estamos voltando ao passado, mas estamos num momento no qual os pactos sociais que criam a expectativa de que esses desafios podem ser superados têm sido enfraquecidos. Então, vemos em diversos contextos frustração com a percepção da falta de mecanismos para progredir.

Economicamente, é bom para o país a inclusão racial e a não discriminação?

É sempre bom para a economia, porque fortalece comunidades, famílias, cria um investimento coletivo nas instituições públicas, que são de todos, não apenas de uma parcela da população.

Com o seu conhecimento em história, o senhor poderia fazer uma análise da democracia na América Latina?

Podemos entender a democracia na América Latina como uma história, tanto de sucesso, quanto de desafios. Os últimos 25 anos marcam ganhos reais em quase todos os países, com algumas exceções. Podemos citar a estabilização de projetos político-democráticos de ampliação da efetiva cidadania, formalização dos direitos civis e humanos, consolidação da sociedade civil e de

movimentos sociais como parte de um ambiente de debate político.

Mas, por outro lado, é uma região ainda muito marcada por histórias, não apenas democráticas, como ativamente antidemocráticas. Todos os países que têm passado nos últimos 30 anos por uma transição de um regime autoritário militar para um regime democrático, como o Brasil, são países que têm muitas continuidades com aquele passado autoritário. Por um lado, uma coisa que enfrentamos, como historiadores, é a falta de transparência e o acesso a esse passado, pois o que a ditadura faz é esconder seus passos.

Para ele é bom que seja assim?

É bom para o regime autoritário fechar as portas e fazer tudo às sombras. Então, conhecer detalhes daquele passado continua sendo um desafio, ter acesso a documentos, por exemplo. Há um processo muito ativo, em todos os países, pela política histórica. O estudo daquelas ditaduras no Chile, Argentina e Brasil é um campo muito dinâmico hoje em dia. Cada vez mais, grupos cujas vozes estavam sendo silenciadas durante momentos autoritários estão tendo oportunidade de relatar os seus lados dessas histórias.

É um desafio fazer com que as novas gerações entendam a importância disso que o senhor está falando?

Acho que o desafio é perceber a continuidade em uma sociedade que se celebra como democrática. O Brasil é um bom exemplo, tem uma Constituição altamente moderna, sofisticada, que tem no seu DNA uma preocupação com os direitos humanos, direitos e comunidades, o respeito à diferença em sua sociedade, que é o modelo constitucio-

nal. Mas o acesso a esses direitos é uma coisa que ainda é um desafio e não por acaso, porque é uma Constituição que foi criada nos primeiros passos do projeto de democratização, numa sociedade que não teve uma ruptura política e econômica com o modelo autoritário, que gerou aquela nova República. Re-flição muito sobre isso no contexto de minha área de pesquisa, no qual tenho trabalhado com fontes em Portugal, onde teve a Revolução dos Cravos. O que vejo, comparando Portugal e o Brasil, é o significado dessa ruptura no contexto português. A noção de que o país não tem compromisso com o passado salazarista, mas um compromisso com a sociedade a ser criada. Acho que o Brasil, pelo contrário, é um país que passou por uma transição gradativa e ainda muito incompleta.

Interessante quando o senhor compara esse desejo da sociedade portuguesa de olhar em perspectiva. Por que a gente não consegue fazer esse exercício? O que nos impede?

Acho que é uma sociedade que lida com esse passado na forma muito presente por vários motivos. Uma delas é que o Brasil não teve uma ruptura política, pelo contrário, teve uma transição mais gradativa. Então, no novo regime democrático eram os mesmos juizes, o mesmo código legal, a mesma Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

O cenário era o mesmo, só mudaram os personagens.

Só ter eleição não faz a democracia, mas as reformas. Nesse sentido, acho que a Constituição de 1988 é um modelo a seguir, mas tem um processo de implantação que é demorado.

É como se a gente estivesse entrado numa casa nova, mas, na verdade, a estrutura continua a mesma.

É isso, a mesma família, os mesmos parentes, os mesmos móveis. É um novo momento, mas que ainda precisa ser feito. Nesse sentido, acho que o Chile tem uma experiência interessante, porque logo depois da transição foi criada a Comissão da Verdade para investigar o passado e conhecer o que tinha sido perpetrado durante o regime de Pinochet. É interessante que no Brasil isso só aconteceu em 2014, ou seja, o que significa quando sua Comissão da Verdade trabalha com fatos que aconteceram há 50 anos? É possível fazer um balanço daquele passado com tantas décadas de intervalo? Não sei, tenho dúvidas.



ENGLISH

THE WORLD IN CONSTANT TRANSITION

Jerry Dávila, the director of the Lemann Institute for Brazilian Studies at the University of Illinois, reflects on the recent migration waves of refugees from the Middle East to Europe and the growth of xenophobia not only in European countries, but also in the United States. Dávila also analyzes racial quota policy in Brazilian universities and democracy in Latin America.

How do you analyze the recent migration flows we have witnessed in the world?

Migration is a historical and permanent process, although, at moment, there's a lot of focus on the movement of refugees from the Middle East and the tensions it creates, especially in Europe. Migration is a process that follows the human journey. You, me, whoever is reading this interview, we're all people whose backgrounds are somehow shaped by migration. What changes over time is the meaning we assign to it. For example, in Brazil, as well as in the United States and Argentina, there's a national self-image that a chain of immigrants formed the country. But that self-image is very selective. It's part of an effort, a project of national identity that creates ties with Europe. In that sense, Brazil and the United States are very similar, in that they are both post-colonial countries. In both societies, our gaze is still aimed at Europe, which emphasizes nation formation through these cultural, political, economic and migratory flows.

Are we the result of a migratory flow or is there actually an admiration for what was left on the other side?

The imagery about migration values cer-

tain migratory trends, as part of a project to create a national identity, that is, the self-image that Brazil and the United States are shaped by German, Italian, Spanish or Portuguese migration is something that gets a lot of attention. Less importance is given to migration from Asia to the Americas, from the Middle East, from Africa, be it forced by the slave trade or even the most recent migration coming from independent countries. Likewise, internal migration within the continent — Peruvians and Bolivians coming to Brazil, for example — are also still not part of the self-image of the nation's formation.

What are the challenges, at the moment, with these characteristics you just mentioned?

On one hand, migration is a fact, but it's also a metaphorical space. What does the arrival of an immigrant at a country mean? Today, in American politics, there's strong prejudice against Latin-American migration to the United States, a public and political expression of growing xenophobia that arose with the economic crisis of 2009. This political escalation reflected on society, especially in part of Latin communities in the United States.

But at the same time there is prejudice, the country has already established ties with this community. How do you analyze it?

That's complex, because in demographic terms migration is something very concrete, for any country. It increases the workforce, the capacity to work, to interpret, to collaborate. That means that,

for countries like Brazil and the United States, whose population is aging, the arrival of new immigrants creates a demographic boom that feeds the economy and strengthens institutions. However, there's a perception that immigrants take other people's jobs, but it's actually the other way around, immigrants boosts the economy.

THERE'S A PERCEPTION THAT IMMIGRANTS TAKE OTHER PEOPLE'S JOBS, BUT IT'S ACTUALLY THE OTHER WAY AROUND, IMMIGRANTS BOOSTS THE ECONOMY

Could you explore a bit more the issue of opportunities that are overlooked when people from abroad arrive and the fear it creates?

There's a good example here in the United States. After the economic and financial crisis of 2009, there were increasing restrictions to migration. The country started to lose immigrants, who were people who felt economically vulnerable. But who left? The most successful people, the ones who felt they had something to lose as immigrants. That was the case of many Brazilian who left the United States over these years.

Taking Brazil as an example, the most prosperous people are leaving the country and betting on other places in the world.

Brazil has an interesting history in that sense, because it's a country that receives people coming from other coun-

tries, sometimes Brazilians coming back in time in difficult moments, depending on the economic situation.

What happens to the education of the new generations of the peoples that are in transit?

That's a good question. It varies a lot, depending on the case. For instance, in Sweden, immigrant and refugee children have the right to be educated not only in Swedish, but also in the language of their country of origin. It's a long-existing right that dates from the beginning of Sweden's experience as a country that receives refugees, such as people escaping dictatorships in Latin America. Sweden is the country that receives the most refugees that come to Europe, per capita. But the capacity to provide teaching in other languages is under stress in the educational setting. On the contrary, in the United States, there are some very interesting English as a second language programs and the schools use these different strategies to deal with teaching children who come from other cultures, with linguistic endowments other than English. In some cases, it's bilingual education; in other cases, it's the English as a second language model that follows the teaching of subjects for children in school.

In that case, what makes the difference isn't the money; it's a way of looking at these people in a particular manner. Do you agree?

It depends a lot on the context. In situations in which children weren't taught how to read in their first language — which maybe isn't even the official language in their country of origin — they are now in the United States studying English, which may be a third language,

dealing with learning how to read in English. In other others, the issue of language among immigrant children is a challenge, especially for these children, because they have to act as interpreters for their parents.

What are the risks when there's too much discontent about immigration in the air?

I would say there's always concern about newcomers who bring new cultures to the place where they're settling in. It's very common for the majority population to have an anxiety about their own culture being under threat. It's an expression of anxiety we see in many cases, not just regarding immigration, but also in areas of social policy, like the racial quota policy in Brazil. What we see is an anxiety that this change will tear up the culture. Actually, it's a baseless concern, because culture is actually elastic, it depends on change, it's not static. So, the arrival of new people from other cultures is a positive factor, not a destructive one.

Do you believe in the efficacy of racial quotas as a mechanism for social inclusion?

I think racial, ethnic, disability, socioeconomic, public school quotas, each have distinct approaches to the challenge of inclusion. They are mechanisms that have an important role to fulfill in any society. In Brazil, we have the challenge of increasing access to higher learning. The country needs a higher number of people with advanced specialized training in many fields. It's essential for progress. One strategy that has been working well in other societies is looking for new students precisely in the segments of the population that is least represent-

ed in university, such as public school students, many from families living in poverty, who are indigenous or Afro-descendants. They represent segments of the populations that have been at the margins of opportunities and the challenges higher learning presents. So, it's a natural place to expand Brazil's experience in higher learning.

There are complaints from public university professors that these students don't keep up with classes because they are less prepared. How do you view this issue?

As someone who's been teaching in Brazil and in the United States, that's hasn't been my experience, much to the contrary. Whether the student is good or bad, dedicated, motivated, capable, it has nothing to do with their gender, color or social background, but with the person. But the universities with experience in racial quotas have a longer history. Nowadays, it's possible to see the trajectory of the students that get in the university through quotas. What we see is that in many cases there is certainly a higher dropout rate among quota students in the first year. But in the following years, the performance of those students is sometimes a little better than that of those who didn't get in through the quota system. In other words, they are making a bigger effort. And they didn't achieve their current situation easily; it was a struggle for them.

Do you think the quota system is a way to break a historic cycle?

Especially if it changes the mindset that the school is not meant for you. With this system, you can imagine that, if you work hard, you'll have an opportunity,



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

because that university is open for you. I think the United States' historic experience can point to some interesting things for the Brazilian experience. In the United States, there were two moments of university expansion. The first one was after the Second World War, when the federal government created loans, scholarships so that veterans coming back from the war could have a higher education. Access to university increased a lot; they grew and stopped being institutions for the elite to become universities for people from different social classes.

What was the other moment?

A generation later, during the 60's and 70's, there was another university expansion. Elite universities were aimed only at the male public and started admitting women. Policies were implemented to expand access to higher education, not only for Afro-descendants, Native Americans and Latin people, but also women. In other words, there were two moments of expanding the university's reach in society.

Would that work for Brazil?

We can look at the Brazilian situation within the context of implementing quotas and anticipate we have some things ahead. One of them is the expansion under way today, with Prouni, Reuni and the quota policy. They are all increasing access and the growth of public and private universities. That creates a context in which people who don't come from backgrounds in which their families or members of their community had higher education are now having that education. And they continue to expect higher learning to be part of their children's life.

How would you compare the reality of Brazil and of the United States in terms of racial issues, focusing on education and also in the dynamics of the society these families belong to?

In that sense, I think the American society has a lot to learn from the Brazilian experience, because here in the United States, the quota system is being dismantled by the Supreme Court, which has been standing against the acceptance of measures that consider race, color and age in universities' admission process.

What's the reason for that?

Precisely because of the articulation of the logics of affirmative action policy here in the United States, which focuses a lot on the history of racial segregation here in the United States. Racial segregation is when you have schools for whites and schools for blacks, when blacks must sit in the back of the bus, there are separate water fountains.

Isn't that a step back?

Segregation is just a form of discrimination and the more segregation is seen from the rearview mirror, the less it's perceived, especially among white communities, there's a bigger need for measures that react to diminish racial inequality and discrimination. On the contrary, in Brazil, quota policies and affirmative action answer to equality and discrimination in the present. The Brazilian Supreme Court's decision is very interesting in that sense, because it interprets Brazil as an unequal society, a society in which discriminatory acts take place. The decision is that affirmative action is an obligation until Brazil is no longer that kind of country. That is, it's about the present and it's about the future.

This type of analysis is a more sophisticated interpretation of the nature of discrimination in society than the American model, which is dismantling social inclusion measures at the same time we see an increase in demonstrations against discrimination, violent actions against black communities, like the ones we witnessed in the city of Ferguson.

The United States is returning to references of the past, that don't honor the country's history.

I don't know if we're going back to the past, but we are at a time when the social pacts that create the expectation that these challenges can be overcome have been weakened. So, in different contexts, there's frustration about the perceived lack of mechanisms to move forward.

In terms of economy, are racial inclusion and non-discrimination good for the country?

It's always good for the economy, because it strengthens communities and families; it creates a collective investment in public institutions, which belong to everyone, not just a portion of the population.

With your knowledge about history, could you make an analysis of democracy in Latin America?

We can understand democracy in Latin America as a history of both success and challenges. The last 25 years represent real gains in almost all countries, with a few exceptions. We can mention the stabilization of democratic political projects to expand effective citizenship, the formalization of civil and human rights, and the solidification of civil society and social movements as part of a political de-

bate environment. But, on the other hand, it's a region that's still very marked by not only non-democratic, but actively anti-democratic histories. All of the countries that have gone through a transition from a military authoritarian regime to a democratic regime in the last 30 years have a lot of continuities with that authoritarian past. On one hand, as historians, we struggle with the lack transparency and access to that past, because what the dictatorship does is covers its tracks.

Is that good for the regime?

It's good for the authoritarian regime to close the doors and do everything in the dark. So, knowing details about that past is still a challenge, like having access to documents, for example. There's a very active process in all countries in favor of historical politics. The study of dictatorships in Chile, Argentina and Brazil is a very dynamic field nowadays. More and more, groups whose voice had been silenced during authoritarian moments are having the opportunity to tell their side of that history.

THE ARRIVAL OF NEW PEOPLE FROM OTHER CULTURES IS A POSITIVE FACTOR, NOT A DESTRUCTIVE ONE

Is it a challenge to make the new generation understand the significance of what you're talking about?

I think the challenge is to be aware of the continuity in a society that celebrates itself as democratic. Brazil is a good example. It has a highly modern sophisticated Constitution with concern for

human rights, rights and communities, the respect for differences in its society, which is a constitutional model, as part of its DNA. But the access to those rights is still a challenge and not by coincidence, because it was created in the first steps of a democratization project, in a society that didn't have a political and economic rupture with the authoritarian model that generated the new Republic. I reflect a lot about that in the context of my area of research, in which I have been working with sources from Portugal, where the Carnation Revolution took place. What I see, comparing Portugal and Brazil, is the meaning of that rupture in the Portuguese context. It's the notion that the country has no compromise with the Salazarist past, but a compromise with the society to be created. I think, on the contrary, Brazil is a country that went through a gradual and still incomplete transition.

It's interesting when you compare the desire of Portuguese society to have perspective. Why can't we do that exercise? What's stopping us?

I think it's a society that deals with this past in a very present way for many reasons. One of them is that Brazil didn't have a political rupture; on the contrary, it had a more gradual transition. So, in the new democratic regime, we had the same judges, the same legal code, the same National Education Guidelines and Framework Law.

The setting was the same; it was just the characters that changed.

Democracy is not made just by elec-

tions, but by reforms. In that sense, I think the Constitution of 1988 is a model to be followed, but there is a slow implementation process.

It's as if we were getting into a new house, but the structure is actually the same.

That's it. The same family, the same relatives, the same furniture. It's a new moment, but it's still one that has to be done. In that sense, I think Chile has an interesting experience, because right after the transition, the Truth Commission was created to investigate the past and to learn what had been perpetrated by the Pinochet regime. It's interesting that in Brazil that only happened in 2014. What does it mean when your Truth Commission works with fact that happened 50 years ago? Is it possible to come to terms with that past when so much time has gone by? I don't know. I have my doubts.

NÃO SE PODE DEIXAR AS UNIVERSIDADES DITAREM COMO PREPARAR PROFESSORES

O CONTROLE RIGOROSO DO SISTEMA DE ENSINO POR PARTE DO ESTADO, APESAR DE CONTROVERSO, É UMA DAS SOLUÇÕES DEFENDIDAS PELO PROFESSOR DA UNIVERSIDADE DE STANFORD, MARTIN CARNOY, PARA ALAVANCAR A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA. O ECONOMISTA PRESTA CONSULTORIA PARA ORGANISMOS INTERNACIONAIS COMO UNESCO, BANCO MUNDIAL E OCDE, E SE ESPECIALIZOU NA ANÁLISE COMPARATIVA DE SISTEMAS EDUCACIONAIS. NA ENTREVISTA A SEGUIR, CARNOY DEFENDE UMA NOVA ABORDAGEM NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES E NOS CURRÍCULOS ESCOLARES, ALÉM DE UMA MUDANÇA DRÁSTICA DO PAPEL DO ESTADO NA EDUCAÇÃO.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista



Seu livro *A Vantagem Acadêmica de Cuba* aponta que a diferença no ensino de Matemática entre aquele país, o Brasil e o Chile estava no foco que o professor cubano conseguia manter com os alunos. A vantagem cubana ainda existe?

São três países com sistemas educacionais bem diferentes: o Brasil tem um sistema federal descentralizado, com escolas municipais e estaduais; o sistema do Chile também é extremamente descentralizado, mas privatizado; e em Cuba é estatizado e centralizado, com bastante controle. Por isso foquei nesses três países. Entramos em salas de aula, entrevistamos os responsáveis pelas decisões políticas e usamos dados empíricos que foram disponibilizados. Comparei o ensino de matemática das escolas primárias. É apenas um estudo descritivo, mas aprendemos muito com isso. Francamente, nas áreas-chave, não acho que houve mudança no Brasil.

Nada?

Não. Houve outras mudanças, mas não as que podem ser trazidas de Cuba, cujo sistema tem dois aspectos que não podem ser importados para o Brasil. O primeiro é um mecanismo de Partido Comunista que supervisiona todos os serviços públicos de maneira muito forte. É o mesmo com a China. Professores, diretores, todos são altamente supervisionados.

Alto controle.

Alto controle. Para ser sincero, funciona. Acredito que bastante controle seja melhor, embora a ideia padrão da educação seja dar aos professores autonomia para serem criativos na sala de aula. Isso funciona em um sistema onde os professores são altamente treinados, os pais têm

uma imagem muito clara do que querem que seus filhos aprendam e onde ainda podem contar com a responsabilidade do Estado. E tem diretores excelentes, que podem trabalhar com os professores, para melhorarem. Se há tudo isso, a autonomia é ótima. Na situação de um país latino-americano, a autonomia não é tão boa assim, porque com ela vem muita variação na qualidade de ensino das escolas, com bons professores e outros nem tão bons assim. Eles fazem o que querem. Mesmo os supervisores acadêmicos, no Brasil, não entram nas salas de aula com frequência, se é que entram alguma vez. Se houvesse um treinamento prévio muito bom, como em Cuba, poderia haver mais autonomia. Só depois de três ou quatro anos é que dão bastante autonomia. No Brasil, o que sugeri importar é muito mais o relacionamento entre o sistema de ensino do professor e as escolas. Os professores devem ser preparados para serem ótimos professores nas escolas. Para fazer isso, é preciso determinar padrões altos e não dar controle às universidades sobre como preparar professores. Esse é o primeiro fator. Isso pode ser importado. Não é possível importar o fato de que, em Cuba, todos recebem o mesmo salário, até agora, porque isso está mudando. Mas, ainda assim, em Cuba a maioria dos professores recebe muito pouco, assim como a maioria dos médicos. As pessoas não escolhem suas profissões com base no salário. Escolhem com base, principalmente, no que são bons e no que querem fazer. Na maioria das vezes, o Estado ainda decide o que você faz. Mas, de qualquer forma, se você não é um bom professor, não continuará ensinando por muito tempo. Isso não pode ser importado. No Brasil, os professores

recebem muito pouco se comparados a outros profissionais, em média. Então, as pessoas que começam a ensinar ou são idealistas, como nos Estados Unidos, ou não são boas em mais nada. Já que a maioria dos professores são mulheres, depende bastante do mercado de trabalho especificamente na área da escola, porque a maioria dos professores vem do local, não viajam para muito longe para ensinar. Não é possível importar a ideia de contratar uma nova classe de pessoas para a força docente. Então, onde é possível fazer mudanças? Em duas áreas. A primeira: é possível ter uma educação muito melhor para os professores, para prepará-los melhor. Sabemos como fazer isso. O segundo fator é que deve haver muito mais controle sobre o que acontece nas escolas. Na situação brasileira é possível importar esses dois fatores.

Para isso, é preciso acompanhar o que se passa dentro da sala de aula.

É verdade. Mas eu diria que se deve começar descobrindo o que os estados devem fazer e, depois, como implementar isso na sala de aula. Agora há uma grande discussão no Brasil, por exemplo, sobre uma base curricular comum para o país inteiro. Cuba tem uma base curricular comum. O Chile também tem uma para cada série. Isso provavelmente é bom, mas não basta. Uma coisa é dizer que teremos uma base curricular comum, outra coisa é conseguir que as pessoas ensinem essa base curricular. Se há um sistema altamente descentralizado, haverá muita variação em como isso será implementado. Como ter certeza de que os professores farão isso mesmo? Uma das mais importantes variáveis para determinar resultados de um aluno é saber quanto da base curricular



O Brasil separa o que acontece na universidade da prática que acontece nas escolas

o professor ensinou. Perguntamos isso aos professores. É muito importante, pois se eles ensinaram mais de 80% da base curricular, os resultados dos alunos são muito maiores nesta sala de aula, controlando muitas outras coisas, como idade, gênero e classe social. Isso tem um grande efeito. A oportunidade de aprender é muito importante. Como fazer isso acontecer? Em Cuba, acontece com o Partido Comunista garantindo que diretores façam seu trabalho, que professores façam o deles. Em Cuba também eles têm universidades pedagógicas e treinam os professores lá. Esse treinamento é completamente controlado pelo Estado. Estão interessados em formar bons professores. É um autoritarismo benéfico. Neste caso, isso é muito bom para as crianças e não muito bom para os adultos. As crianças têm comida, saúde e educação excelentes. E não há violência, porque todo mundo vigia todo mundo. É um senso de coletividade imposto. Se um pai não manda o filho para a escola por dois ou três dias seguidos, um professor vai até a família. Se a família não responder, o secretário do partido vai até a família. Os trabalhos deles estão em jogo, porque são empregados pelo Estado. As crianças são protegidas. Uma criança pobre em Cuba não se preocupa com violência, ou com fazer escolhas erradas na vida, pois não têm escolha. No Brasil, as crianças têm muitas escolhas. As crianças pobres normalmente fazem escolhas muito ruins. Essa é uma discussão interessante. Isso é bom ou ruim? Acho que a maioria de nós concorda que não queremos viver em uma sociedade autoritária que dita o que os adultos devem fazer. Mas não tenho certeza de que seja tão ruim controlar o que acontece com as crianças. É a mesma coisa para o

sistema educacional. No Brasil, o tipo de educação que as crianças recebem depende muito de quem são os pais.

Os pais?

O Brasil, nos últimos 15 anos, com o Bolsa Família, realmente melhorou as condições de pobres e extremamente pobres. Isso é verdade. Percebi pelo cálculo de distribuição de renda e pelo cálculo de consumo. Os pobres realmente se beneficiaram disso. As condições das crianças que eram pobres melhoraram no Brasil. A classe média nem tanto, mas os pobres com certeza melhoraram. Em Cuba, as crianças pobres têm tudo. Saúde, educação e nutrição. Tudo isso garantido. Não há pessoas realmente pobres em Cuba, mesmo nas áreas rurais. Todos são amparados. É claro, é uma população bem menor, então é mais fácil, mas Cuba é bem mais pobre como país do que o Brasil. É claro que ajudar as crianças a serem menos pobres pode ter um grande efeito em suas possibilidades de educação, mas o próximo fator é: quem os está ensinando? Como essa pessoa é preparada? Essa pessoa está bem preparada para lidar com os problemas da sala de aula?

É importante o professor aprender a ensinar?

Exatamente. Acho que o primeiro problema é: qual é a obrigação do Estado em preparar esses professores antes de mandá-los às escolas? Porque o problema é mandar professores às escolas sem estarem realmente preparados. Principalmente se o Estado afirma responsabilidade sobre o sistema básico educacional, até o oitavo ou nono ano. Quando digo o Estado, quero dizer o setor público. Então, o que é essa responsabilidade? A

preparação dos professores foi entregue às universidades. Por um lado, somente 25% dos estudantes frequentam universidades públicas no Brasil, e os outros 75%, até mesmo em Pedagogia, frequentam universidades particulares. O governo federal regula as universidades particulares, teoricamente poderia forçá-las a treinar os professores de certa maneira. Há universidades estaduais. Cada estado poderia forçar essas universidades a estabelecerem padrões muito altos para a educação de professores. O que está faltando no caso do Brasil? O Brasil separa o que acontece na universidade da prática que acontece nas escolas. Treinam professores como se treinassem economistas, que aprenderão tudo que precisam saber sobre economia em seu trabalho. Imagine isso. Treinamos professores de uma maneira completamente separada do que terão de fazer nas escolas. Se você for a uma boa universidade pública, a USP por exemplo, ela não treina muitos professores, apesar de ter um programa de treinamento. Mas digamos que você vá à Federal de Goiás. Você pergunta: "O que fazem aqui para treinar professores?" Resposta: "Eles têm que ir às escolas para fazer a prática". O que essa prática significa? Eles vão a uma escola por alguns meses e praticam dar aulas, geralmente sem supervisão. As pessoas da escola não vão à universidade para dizer: "Vocês não estão preparando bem os professores." Eles vão totalmente despreparados para ensinarem nas escolas. Não há relação entre as duas coisas. Em Cuba, da maneira como é feito, e nos melhores programas dos Estados Unidos, a universidade basicamente manda os professores às escolas por um ano e, enquanto estão nesse processo de ensinar por um ano, são supervisionados. Fa-

zem uma parceria entre a universidade e a escola. Não importa a escola para a qual os futuros professores serão enviados. Depois, eles voltam à universidade e discutem com os professores sobre o que estão fazendo nas escolas e os supervisores das escolas também participam dessa discussão. Então, a preparação está dentro da realidade das escolas e a ideia é realmente treinar os professores para serem bons. Eles podem falar sobre Paulo Freire, não há nada errado nisso. Eles devem falar sobre filósofos, mas também devem aprender a ensinar. Isso é o que falta no Brasil. As universidades não têm a responsabilidade de treinar professores. Nenhum professor de universidade quer ser visto como um educador vocacional.

Qual o principal desafio para quem quer melhorar a formação do professor?

Nós sabemos como fazer isso. Não temos que descobrir como chegar a Marte. Há ótimas instituições de educação para professores no mundo todo, em vários países. Requer investimento de longo prazo, não é algo rápido de se resolver. Requer modelagem. Estamos tentando fazer no Brasil. Talvez tenhamos sorte e achemos lugares que queiram isso e depois achemos outros brasileiros para mostrar-lhes como fazer. É possível, mas requer bastante trabalho.

O que falta para conquistar mudanças no ambiente do aprendizado?

Houve progresso no Brasil. Alguns estados prestam atenção ao que acontece nas escolas e treinam pessoas para fazerem intervenções. Por exemplo, no Ceará. As escolas municipais e estadu-

ais subiram muito. Houve uma intervenção na alfabetização, o Estado treina professores para usarem materiais muito bons. Isso passa uma impressão às pessoas de que a educação é muito importante e que o Estado está atento, está dando incentivo, treinamento, bons materiais. Fizeram isso e funcionou. Nos EUA alguns estados conseguiram melhoras enormes em matemática fazendo a mesma coisa: uma base curricular forte, treinamento de professores, indo até os distritos e municípios, como no Ceará, e trabalhando com eles para melhorar.

Quando se faz essas mudanças, demora quanto tempo para colher os resultados?

Não muito tempo, dez anos. A propósito, o Brasil todo subiu nos resultados nos últimos dez anos, mas alguns estados, os que tiveram maiores ganhos, por exemplo, em matemática no oitavo ano, subiram vinte pontos a mais do que os outros estados. É a mesma coisa nos Estados Unidos. Há uma grande diferença entre os dez primeiros estados e os dez últimos em termos de mudanças. Nós sabemos o que fazer. Devemos esquecer coisas políticas e pensar em fazer aquilo que sabemos. Uma vantagem no Brasil é que temos muitos dados e podemos analisar o que está acontecendo. Já sabemos mais ou menos onde certas intervenções funcionam. É preciso uma combinação de elevar as crianças, oferecer melhor nutrição, melhor saúde, não deixá-las com fome e doentes. É muito importante, isso é mais ou menos 60% da solução. Aliás, parte das melhorias nos resultados de testes no Brasil aconteceram por causa do Bolsa Família, que era chamado Bolsa Escola.

Em São Paulo existe uma fila de 152 mil crianças esperando vaga na pré-escola. O tempo médio de espera é de 840 dias.

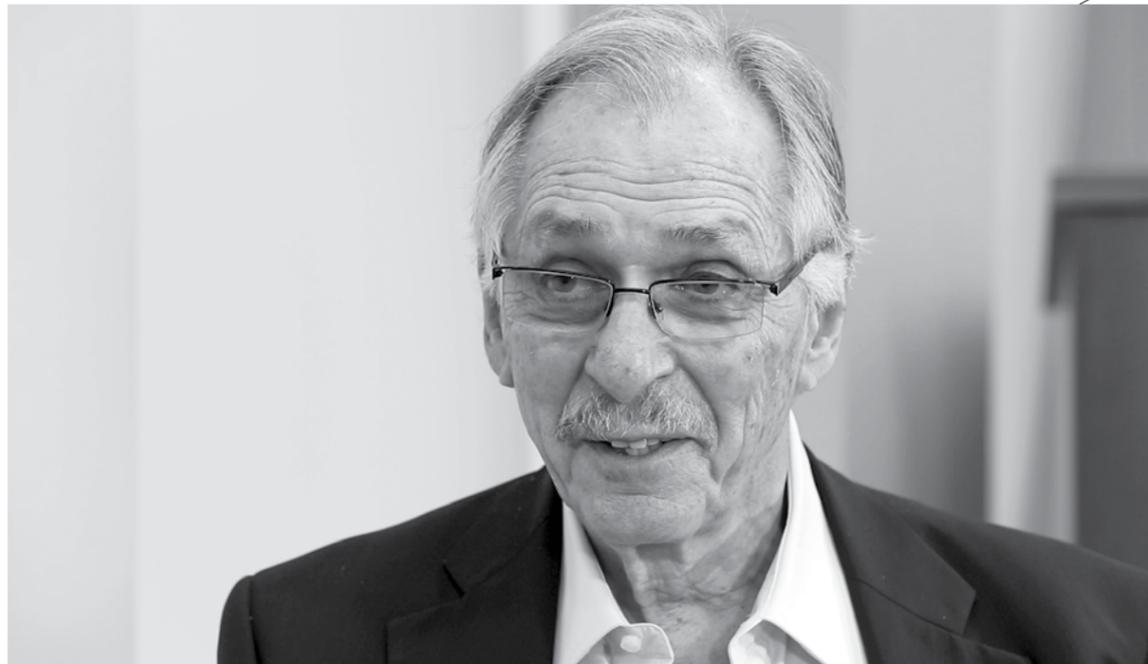
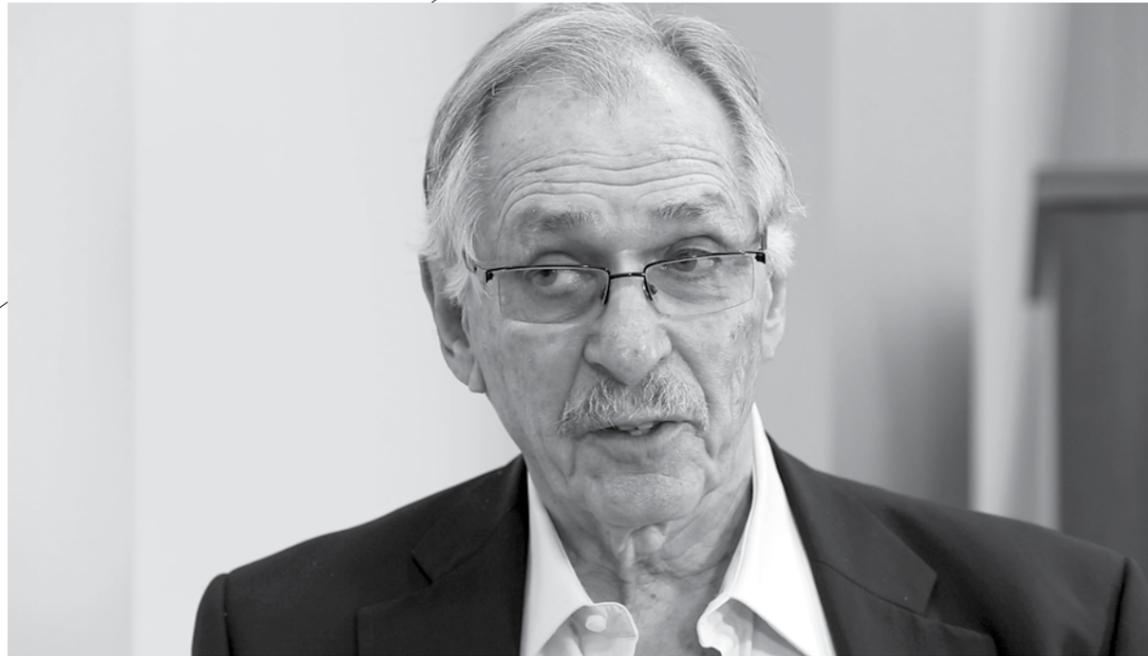
Bem, vocês estão em recessão agora, então duvido que comecem a investir em pré-escolas, mas, quando as coisas melhorarem, será um investimento importante. Quando digo essas coisas, como norte-americano, tenho vergonha de dizer que somos muito mais ricos do que o Brasil e não investimos em pré-escolas. Mesmo com todos sabendo da importância disso. O Obama tentou aprovar uma lei de educação infantil, não deu em nada.

Aqui nos Estados Unidos, de cada dez estudantes, sete saem com dívida do dinheiro que pegaram emprestado para manter a sua vida universitária.

É verdade, mas é um bom investimento, ou não? Essa é a questão. Não acho que o problema seja tanto a dívida ou pegar empréstimos para estudantes. Acho que o problema são as taxas de juros que eles pagam. Se eu fizesse um empréstimo para a minha casa, poderia emprestar por 3%, é baixo. Um estudante paga 6% ou 7%. Você pensa: "Nossa, é um risco grande para um só estudante". Porque a casa, o banco pode ficar com ela se você não pagar. Para um estudante que acaba não trabalhando, é um risco emprestar o dinheiro. Mas se o estudante trabalha, o governo nos Estados Unidos tem o direito de deduzir o pagamento do salário. Não há risco. Então por que pagam juros tão altos? Acho que esse é o problema. Muitos estudantes de baixa renda deveriam receber mais bolsas de estudo.

Quanto o governo deveria prover de escola pública para os seus habitantes? Deveria ser coberto totalmente, da pré-escola até a universidade?





É uma grande discussão. Estamos debatendo isso agora nos Estados Unidos de novo. Os que vão a universidades de quatro anos, entre 20% e 25%, frequentam escolas particulares. A maioria frequenta universidades públicas. A universidade estadual é só 3,500 dólares por ano. Não é caro. Eu diria que há muitas oportunidades para se ter uma educação em uma universidade por um preço razoável nos Estados Unidos. No Brasil, há um tipo de problema diferente. Ao longo da história, o governo permitiu que a maioria das universidades fosse particular. Ao final da expansão dos anos 1960, 60% dos estudantes frequentavam universidades particulares. Agora são 72% ou 73%. Eu diria que é um pouco desequilibrado. Uma alta porcentagem de universidades particulares tem fins lucrativos. Eu não acho que isso seja um desenvolvimento saudável, porque até as que não possuem fins lucrativos estão preocupadas com seu alto custo. Fazem muitas coisas para baixar o preço. É mais fácil baixar o preço do que aumentar a produtividade. Isso é ainda pior nas que possuem fins lucrativos, que manterão o foco principalmente em manter o preço baixo, em vez de aumentar a produtividade. Em ambos os tipos de universidades, uma parcela bem pequena das pessoas vem da baixa renda. Provavelmente 10% em ambas, um pouco mais nas públicas. A maioria das pessoas que frequentam universidades, mais ou menos metade, vem dos 20% mais favorecidos. É verdade que ter universidades particulares pelo menos faz esse grupo pagar uma espécie de imposto de consumidor. Você usa a universidade, então paga. Mas, um outro grupo menor, de 25% a 30%, não paga nada. Podem discutir dizendo que pagam mais impostos e por isso não de-

veriam pagar, mas os impostos que eles pagam talvez não sejam tão altos. A pergunta é: por que as universidades públicas não cobram pelo menos alguma coisa desses estudantes? Principalmente se frequentaram uma escola particular no ensino fundamental, eles deveriam continuar pagando.

O que o senhor acha das políticas públicas de incentivo ao professor, que incluem a meritocracia, aumento de salário relacionado com o resultado das notas de alunos?

Tem um debate bastante similar nos Estados Unidos. Os economistas acreditam que adicionar bônus e incentivos ao salário pode fazer com que as pessoas trabalhem mais. Os dados indicam que em um lugar como o Brasil, onde há muita inassiduidade entre os professores e não muito esforço visto nas salas de aula, esses incentivos têm algum efeito na produtividade dos professores e que os estudantes melhoram desta forma. Outros estudos mostram que isso tem muito pouco efeito, até mesmo nos Estados Unidos. A questão de quanto esforço o professor fará baseado no incentivo é uma questão razoável em um país no qual poderiam discutir que a média de esforço é mais baixa do que deveria ser. Esse é um problema. O outro problema é que, com frequência, os melhores professores nos Estados Unidos vão para as salas mais problemáticas. Eles se voluntariam para fazer isso, o que é bom. Queremos que os melhores professores também ajudem os alunos que não têm um desempenho tão bom e não fiquem desmotivados a pegarem salas difíceis. Se eu sou um professor e serei pago pela qualidade da minha aula, tentarei vencer o sistema escolhendo as salas boas, que

farão mais progresso. Então, se querem esse tipo de sistema de incentivo, também devem fornecer aos professores o apoio técnico para ensiná-los a lecionar melhor. Simplesmente dizer "Vou pagar mais a você, se fizer isso e isso" não é o bastante se a pessoa não sabe como melhorar. Sempre acham que o problema é o esforço, em vez do conhecimento e da capacidade. Agora, a não ser que queiram jogar fora provavelmente um terço dos professores no Brasil, como vão substituí-los? Se estivessem administrando uma empresa e pagando salários altos, poderiam substituir as pessoas por outras novas, mais produtivas. Mas isso não é verdade para o sistema educacional. Os salários são baixos. As pessoas entram no sistema porque não sabem o que mais podem fazer. Não estou dizendo que os incentivos pagos aos professores não têm nenhum efeito. É importante o modo como isso é implementado, e também é importante que entendam que é preciso todo um investimento por trás disso para que as pessoas reajam.

ENGLISH

**YOU CANNOT LET UNIVERSITIES
DICTATE HOW TO TRAIN TEACHERS**

The strict albeit controversial control of the educational system by the State is one of the solutions advocated by Stanford University's professor Martin Carnoy in order to elevate the quality of Brazilian education. The economist is a consultant for international organizations such as Unesco, the World Bank, and the OECD, and he is specialized in comparative analysis of educational systems. In the following interview, Carnoy advocates a new approach to the education of teachers and the types of curricula in schools, as well as a dramatic change in the part played by the State on education.

Your book *Cuba's Academic Advantage* points out that the difference in the teaching of Mathematics in Cuba, Brazil and in Chile was in how the Cuban teacher was able to keep the classroom focused. Does the Cuban advantage still exist?

These three countries have quite different educational systems. Brazil has a decentralized federal system, with municipal and state school; Chile, also has an extremely decentralized system, but privatized, and Cuba, the system is not privatized and but is very centralized, with lots of control. That's why I focused on those three countries. We went into classrooms, we interviewed policy makers and we used empirical data that were available. I compared the primary school teaching in Mathematics. It's just a descriptive study, but we learned a lot from that. Frankly, in the key areas I don't think there has been any change in Brazil.

Nothing?

No. I think there are other changes, but not the kind of changes that I think you can bring from Cuba, whose system has two aspects to it that cannot be imported into Brazil. Number one, you have a strong Communist Party mechanism that supervises all public services very strongly. It's the same as China. Teachers, principals, everybody is highly supervised.

High control.

High control. To be honest, it works. I believe that high control is better, although the standard idea about education is to give teachers autonomy and let them be creative in the classroom. That works in a system where the teachers are extremely highly trained and parents have a very clear picture of what they want their kids to learn, and you still have accountability from the State. And you have excellent principals who can work with the teachers to improve. If you have all of that, autonomy is great. In the situation of a Latin American country, autonomy is not so great, because quality of teaching in schools varies a lot. You have some very good teachers and many not so good teachers and they do whatever they want. Even academic supervisors don't go into the classrooms very often in Brazil, if they do at all. If you have really excellent pre-service training, like in Cuba, you could have more autonomy. After three or four years, they give quite a bit of autonomy. In Brazil, what I had suggested is the importance of the relationship between the teacher education system and the schools. Teachers should be prepared to be great teachers in schools. In order to do that, you have to really set high standards and not give control to the universities of how to pre-

pare teachers. That's the most important factor. You can import that. You can't import the fact that Cuba pays everybody the same salary, until now. But now this is changing. But still, most teachers in Cuba receive very little money, as do most doctors. So, people don't pick their professions based on salaries. They choose their professions largely on what they are good at and what they want to do. Mostly, the State still decides what you do. But in any way, if you're not a very good teacher, you won't be teaching very long. You can't import that. In Brazil, teachers get paid very little in comparison to other professionals, on average. So, people who want to teach are either idealistic, like in the United States, or they simply are not that good at anything else. Since most teachers are women, it depends very much on the labor market in the particular area where they go to school, because most teachers come from local labor markets, they don't travel to teach very far. You can't import the idea of recruiting a whole new class of people into the teaching force. So where could you make a change? In two areas. Number one: you can make change in much better teacher education, to prepare the teachers better. And we know how to do that. The second thing is that you must have much more control over what goes on in schools. In the Brazilian situation you can import those two things.

For that, you would have to see what happens inside classrooms.

That's true, but I would say that you should start by figuring out what the States should do and then how would you implement this in classrooms. Now there's a big discussion in Brazil, for example, about a common curriculum for

the whole country. Cuba has a common curriculum. Chile has a common curriculum for each grade. That's probably a good thing, but it's not enough. It's one thing to say we're going to have a common curriculum, and another thing to get people to teach that common curriculum. If you have a highly decentralized system, you have enormous variation of how that's implemented. How do you assure that teachers actually do this? One of the most important variables in determining the scores of a student is how much of the curriculum the teachers cov-

**IN CUBA, PEOPLE DON'T PICK
THEIR PROFESSIONS BASED
ON SALARIES**

ered in the class. We've asked the teachers. It's very important, because if they cover more than 80% of the curriculum, the students' scores are much higher in those classrooms, teachers have control over for many other things, student's age, gender, social class. That has a big effect. The opportunity to learn is really important. How do you get that to happen? In Cuba, it happens through the Communist Party making sure that principals do what they are supposed to do, that teachers do what they are supposed to do. And Cuba also has pedagogical universities and they train the teachers there. That training is completely controlled by the State. They are interested in making good teachers. It's a beneficial authoritarianism. In this case, it's very good for kids and not very good for adults. Kids are guaranteed food, health care, excellent schooling. And no violence, because everybody's watching everybody else. So

you have an enforced sense of collectivity. If a parent does not send their child to school for two or three days in a row, a teacher pays a visit to the family. If the family doesn't respond, the party's secretary goes to the family. Their jobs are at stake, because they are employed by the State. Kids are protected. A poor kid in Cuba doesn't have to worry about violence or making bad choices in life, because they don't have choices. In Brazil, kids have a lot of choices. The poor kids often make very bad choices. I think that's a very interesting discussion: Is that bad

or good? I think most of us agree that we don't want to live in an authoritarian society where we're told what to do as adults, but I'm not sure that it's so bad to control what happens to kids. The same thing goes for the education system. In Brazil, the kind of education that kids get depends very much on who their parents are.

The parents?

Brazil, in the last fifteen years, with the *Bolsa Familia*, has really improved the conditions of the extreme poor and the poor. The middle class, I'm not so sure, but the poor have definitely come up. In Cuba, a poor child is guaranteed everything -- health care, schooling and nutrition. All that is guaranteed. There's nobody really poor in Cuba, even in rural areas. Everybody is taken care of. Of course, it's a much smaller population, so it's easier, but Cuba is much more poor as a country than Brazil. Of course helping children live in less poverty can have a big effect on their educational possibilities, but the next part is: Who is teaching them? How is that person pre-

pared? How much is that person ready to deal with the issues in the classroom?

Is it important that a teacher learns how to teach?

Exactly. I think the first problem is: What is the obligation of the State in preparing these professors before sending them to schools? Because the problem is to send people into schools who are not really well prepared. Particularly since the State claims responsibility for the basic education system, up to the eighth or ninth grade. When I say the State, I mean the public sector. So what is that responsibility? The preparation of teachers was handed over to universities. On one hand, only 25% of the students are going to public universities in Brazil, and the other 75%, even in Pedagogy, are going to private universities. The federal government controls those private universities, so, theoretically, it could force them to do teacher training in a particular way. There are state universities. Each state could force these universities to set very high standards for teacher education. So what is missing in the Brazilian case? Brazil separates what goes on in the university from the practice of what goes on in schools. They train teachers as if they were training economists, who will everything they really need to know economics in their jobs. Imagine that. We're training teachers in a way that is completely apart from what they are going to have to do in schools. If you go to a good public university, USP for example, it doesn't train many teachers, even though it has a teacher training program. But let's say you go to Federal de Goiás. You say, "What are you doing here to train the teachers?". So they say, "They have to go to the schools to do their practice". What does this prac-



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

tice mean? They go for a few months to the school and they practice teaching, usually unsupervised. The people from the schools don't come to the university to tell them, "You're not preparing the teachers very well". In schools, they come completely unprepared. There's no relationship in-between the two things. In Cuba, the way it's done, and in the best programs in the United States, the university basically sends the teachers to schools for a year and, while they're in this process of teaching for a year, they are supervised. They do a partnership between the university and the schools, whatever schools the young teachers go to. Then, they come back to the university and discuss with their professors what they're doing in the schools and you have supervisors from the schools who also come to those discussions. So the preparation is in the reality of the schools and the idea is to really train teachers how to be good teachers. They can talk about Paulo Freire, there's nothing wrong with that. They should talk about philosophers, but they also have to learn how to teach. This is what's absent in Brazil. There's no responsibility in the universities to train teachers. No university professor wants to be seen as a vocational educator.

What's the greatest challenge faced by those who want to improve teacher education?

We know how to do it. We don't have to figure out how to get to Mars. There are great teacher education institutions all over the world, in many countries. It requires long term investment, it's not a quick fix. It requires modelling. We're trying to do it with Stanford and we're trying to do it now with Brazil. Perhaps we'll be lucky and we'll find some places

that will do it, then we can show other Brazilians how to do it. It can be done; it just requires a lot of work.

What's missing so we can have changes in the learning environment?

There has been progress in Brazil. Some states pay attention to what's going on in the schools and train people how to do some interventions. For example, Ceará. Both municipal schools and state schools improved a lot. You had literacy intervention, you had the state training teachers to use quite good materials. That gave a sense to people that education was really important and that the state was paying attention. They were giving incentives, training, good material. They did this and it works. We have states in the USA that have made enormous gains in Mathematics doing the same thing: Strong curriculum, teacher training, going into those districts and municipalities, like in Ceará, and working with them to improve.

After you make those changes, how long until you start getting results?

Not much, ten years. By the way, results in all of Brazil has gone up in the last ten years, but some states, the ones who have made the biggest gains, for example in Mathematics in eighth grade, have gone up twenty point more than other states. It's was the same in the United States. There's a big difference between the top ten states and the bottom ten states in terms of change. We pretty much know what to do. We must forget about Political stuff and just think about what we know how to do it. The good thing is that in Brazil we have lots of data, so we can really analyze what is happening. We sort of know already where some interventions work. You need a combi-

nation of lifting the kids, to make them better with better nutrition, healthier, have them not be hungry and sick. That's very important, it's about 60% of what you have to do. By the way, part of the improvement in Brazil's test scores have been because of *Bolsa Familia*, which was called *Bolsa Escola* originally.

In São Paulo there's a queue of 152 thousand children waiting for a vacancy in pre-schools. The average waiting time is 840 days.

Well, you're in a recession now, so I doubt you're going to start investing in pre-schools. But when things get better, it should be an important investment. When I tell you these things, as a North American, I'm ashamed to say that we are much richer than Brazil and we don't invest in pre-schools. Even when everybody understands how important it is. Obama tried to get an early childhood education bill passed. It went nowhere.

In the United States seven out of ten students end up having debts because of the loans they got so they could support themselves in university.

That's true, but is it a good investment or not? That's the question. I don't think the problem is so much with the debt or to take student loans. I think the problem is more the interest rates that they pay. If I take a loan on my house, I can borrow for 3%. It is low interest. A student has to pay 6% or 7%. You think, "Oh, it's high risk if you lend to an individual student". Because at least with a house the bank can have it if you don't pay. It's a risk if you lend the money to a student that doesn't end up working. But if the student works, the government in the United States has to right to deduct the payment from their salary. There's no

risk. So why are they paying such high interest rates? I think the problem is that. Many low-income students should be receiving more scholarships.

How many schools should the government provide to its people? Should education be completely state-run, from pre-school to universities?

It's a big debate. We are having this debate now in the United States again. Only about 20% to 25% of all students who go to four-year universities go to private schools. Most go to public universities. The state university is only 3,500 dollars per year. It's not expensive. I would say that there's plenty of opportunity to take a university education at a reasonable price in the United States. In Brazil, you have a different kind of problem. Always in history, the government has allowed most universities to be private. By the end of the expansion in the 1960s, 60% of students went to private universities. Now it's 72% or 73%. I would say it's a little bit imbalanced. A high percentage

bottom 40% of income. It's probably 10% in both. A little bit more in public universities. Most of the people going to universities, about half, come from the upper 20%. It's true that having private universities at least makes that group pay, it's like a user tax. You're using the university, so you pay. But a smaller group of them, of 25% to maybe 30%, doesn't pay anything. They can argue that they pay more taxes, therefore they shouldn't pay, but the taxes they pay maybe aren't that high. The question is: Why don't the public universities at least charge something from those students? Particularly if they went to a private school for secondary school, they should just continue to pay.

What do you think about teacher incentive public policies, which include meritocracy, that is pay raises based on students' grades?

There's a very similar debate in the United States. Economists believe that by adding bonuses and incentives to the salary you will get people to work harder. The data indicate that in a place like Brazil, where there's a lot of absenteeism among teachers and a lot of not very great effort that you see in the classroom. These incentives have some effect on

the productivity of the teachers and that students do better with those teachers. There are other studies that show that it has very little effect, even in the United States. The question of how much effort a teacher will put out based on incentives is a reasonable question in a country where you could argue that the average effort is below what it should be. That's one issue. The other issue that is problematic is that very often the best teachers in the

United States are assigned the most problematic classes. They volunteer to do that, and that's a good thing. We want the best teachers also to help the students who aren't doing so well and to not get disincentivized from taking those difficult classes. If I'm a teacher and I'm going to be paid on the basis of how well my class does, I'm going to try to game the system by choosing the good classes, the ones that are going to make more progress. So, if you want that kind of incentive system, you also owe it to the teachers to provide the technical support to teach them how to teach better. Simply saying, "I'm going to pay you more if you do this and this", is not enough if the person doesn't know how to improve. It all assumes that effort is the problem, rather than knowledge and capacity. Now, unless you are willing to throw out, in Brazil, probably one third of your teachers, how are you going to replace them? If you're running a company and you're paying high salaries, you can simply replace people who aren't as productive as you want them to be with new people who are going to be more productive. But that's not true in the educational system. Salaries are low. You're getting people to come into the system because they don't know what else to do. I'm not saying paying incentives to teachers can't do some things. It's very important how you put this in place and it's very important that you understand that you have got to have a whole investment behind it to try to help people to respond to it.

IN BRAZIL, KIDS HAVE A LOT OF CHOICES. POOR KIDS OFTEN MAKE VERY BAD CHOICES

of the private universities are for-profit. I don't think that's a healthy development, because even the non-profits are worried about their high cost. They do a lot of things to lower cost. It's easier to lower cost than to increase productivity. It's even worse in the for-profits, who focus almost entirely on keeping cost down rather than increasing productivity. In both sets of universities, a very small fraction of the people come from the

O GRANDE DESAFIO DE DESENVOLVER O NORDESTE

PRESIDENTE DO BANCO DO NORDESTE (BNB), A MAIOR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DA AMÉRICA LATINA, O ECONOMISTA MARCOS HOLANDA DEFENDE QUE O FOCO NA MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS GARANTE O PAPEL SOCIAL DO BANCO. TENDO COMO MAIOR EXEMPLO A POLÍTICA DO MICROCRÉDITO, HOLANDA GARANTE QUE PROJETOS COMPETITIVOS, MESMO QUE PEQUENOS, TÊM RECURSOS GARANTIDOS, E QUE UM SETOR PRIVADO FORTE DEPENDE TAMBÉM DE UM SETOR PÚBLICO EFICIENTE E COMPETITIVO.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista

Em números, o Nordeste é a região que mais cresce no País. Por que a percepção que temos da região não combina com os números?

Uma das razões para o esquecimento vem do fato de o Nordeste ser a região mais pobre do Brasil, então, a base econômica é muito incipiente. No começo da década de 2000, o Nordeste cresceu mais por uma combinação muito favorável de inflação baixa, um aporte de recurso a partir de programa de transferência de renda e a formalização do mercado de trabalho. O potencial de crescimento no Nordeste era, e ainda é, maior que a média brasileira. Assim, é normal ele crescer mais do que o Brasil.

Mas, de certa forma, a sua participação no PIB ainda é pequena.

Infelizmente, ainda é pequena. Na verdade, um dos grandes desafios que o Brasil tem é essa questão de que a participação do Nordeste evoluiu, mas ainda é muito pouco. Você saiu de 13% para 13,8% ou 13,9%. E olha que esses 13% são coisa de 40, 50 anos em que a participação é mais ou menos a mesma. Mas hoje temos um Nordeste diferente. Tenho colocado isso, que o banco e o próprio país precisam entender que é um Nordeste diferente, onde ainda existe muita pobreza, mas também grandes polos econômicos.

Como é a atuação do BNB na região?

O Banco do Nordeste é um banco de desenvolvimento, o maior banco regional da América Latina, que atua nos nove estados da região, além do norte de Minas Gerais e do Espírito Santo. Ele claramente nasceu com a missão de ser um banco de desenvolvimento. Hoje tem ativos em torno de 60 bilhões de reais e

atua, realmente, nos 1.990 municípios. Fisicamente, o banco não possui uma estrutura muito grande, tem em torno de 300 agências, mas, em termos de atuação, chega aos 1.990 municípios do Nordeste, principalmente, no crédito ao micro e pequeno produtor, à agricultura familiar e no microcrédito, que é o crédito ao pequeno empreendedor.

Como é feita a distribuição desse crédito?

Na verdade, o banco consegue ter uma disposição geográfica bem equitativa, atinge todos os estados. Existe uma demanda em termos do FNE (Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste), que financia boa parte das atividades do banco. Esse dinheiro do Fundo Constitucional chega a todos os 1.990 municípios, principalmente na questão da agricultura familiar. É um banco importante, que tem 300 agências, talvez, em torno de 8% a 9% do percentual de rede de agências que existe no Nordeste. Mesmo com 8% das agências, respondemos por mais da metade do crédito de longo prazo. Em torno de 60% do crédito ofertado na região vem a partir do Banco do Nordeste, assim como 60% do crédito rural. Então, é uma instituição que chega realmente em todas as regiões do Nordeste.

Em relação aos recursos, há dinheiro sobrando?

Não tem dinheiro sobrando, mas sempre há dinheiro para bons projetos, que mostrem a capacidade de desenvolver a economia. Somos um banco de desenvolvimento, e costumo dizer que o banco, mais do que um maximizador de lucro, é um maximizador de resultados. E isso é basicamente chegar nas fami-

lias e nas empresas que mais precisam. Qualquer projeto que mostre sua capacidade de chegar de forma direta nas famílias, aumentando a renda, ou aumentando a capacidade das empresas em serem mais competitivas, sempre terá recursos do banco. Aplicamos em torno, só no FNE, de 13 bilhões de reais por ano, estamos falando de crédito anual em torno de 25 bilhões de reais.

O banco tem lucro como qualquer outro ou sua função é diferente?

O banco tem lucro, até porque tem de ser sustentável, então, o lucro tem de estar na atividade do banco. Agora, não é o lucro pelo lucro, não pode ser apenas um maximizador de lucro. Por quê? Porque o banco de desenvolvimento atende clientes que o mercado normalmente não tem interesse em atender por serem de maior risco. O banco é uma atividade de risco, mas um banco de desenvolvimento assume um risco maior, até pela sua lógica de existência.

O impacto que ele deve causar é na operação que faz e que traz algo de bom para a sociedade, é isso?

Exatamente. E o que seria isso? Aumentar a renda das famílias, tornar as empresas mais competitivas, porque, com isso, as empresas prosperam, geram renda e empregos. Então, tudo aquilo que é capaz de efetivamente chegar às pessoas ou às empresas de forma mais direta, é uma atividade que o banco de desenvolvimento tem de assumir, mesmo que isso, em certas circunstâncias, envolva mais risco.

Como distribuir crédito de maneira equilibrada, sem privilegiar determinado setor ou grupos?



Temos um monitoramento. O Banco do Nordeste, de certa forma, é relativamente bem instruído, temos crédito industrial, crédito comercial e crédito agrícola. Uma coisa bem interessante é que hoje praticamente um terço de nosso crédito vai para o microcrédito, temos uma história de sucesso neste segmento. O microcrédito, no BNB, é uma experiência certamente vitoriosa, quer dizer, o banco é disparado líder em microcrédito no Brasil.

O que é o microcrédito?

É aquele voltado para o microempreendedor. Às vezes, com 500 reais se consegue ter um capital de giro para um carrinho de cachorro-quente. Em vez de comprar insumos para o cachorro-quente todo dia, ele pode comprar uma geladeira e compra para uma semana e aumentar a produtividade. Hoje, só no microcrédito, aplicamos em torno de 9 bilhões de reais; temos uma base de 2 milhões de clientes. No banco, diariamente, são feitas 16 mil operações bancárias deste tipo. Em princípio, ofertar crédito aos mais pobres é uma atividade de alto risco, mas, na verdade, hoje, essa é uma atividade segura, em termos de crédito.

Por quê?

Porque o desenho que o Banco do Nordeste fez no microcrédito é um desenho muito interessante, muito bem-feito. Um dos segredos do microcrédito do Banco do Nordeste é algo que foi feito em outros países, basicamente na Índia, que é o que se chama crédito solidário. Uma pessoa não pode solicitar o microcrédito de forma individual. Primeiro tem de se formar um grupo, indica-se o líder e aquele grupo é que solicita o

dinheiro para os membros individuais. A garantia daquele crédito é dada pelo próprio grupo, ou seja, se você tiver dez pessoas, cada uma tomar mil reais de microcrédito e tiver de pagar cem reais por mês, o banco não cobra individualmente, mas do grupo, ou, então, o grupo tem de fazer o pagamento mensal de mil reais. É a garantia solidária. Eles, por solidariedade, têm de honrar o compromisso com o banco em conjunto. Isso garante uma taxa de inadimplência muito baixa.

Esse grupo é formado por microempresas e, com as turbulências econômicas, alguma pode quebrar.

Certamente, mas como o crédito é de valor menor, eles têm de pagar mais no curto prazo. O pagamento é pequeno dentro das suas capacidades individuais de empreendedorismo. Mesmo com a crise que o Brasil vive, até agora o problema de inadimplência não chegou ao microcrédito. Por exemplo, fizemos agora uma campanha de comemoração do Crédito Amigo, que é o microcrédito do Banco do Nordeste. Percebemos que ele já cobre gerações, quer dizer, descobrimos, em grupos separados, a filha, a mãe e a avó, todas as três são clientes do Crédito Amigo em grupos distintos. E aquilo faz diferença, porque a filha, com o Crédito Amigo, tem uma barraca de frutas; a mãe tem uma pequena atividade de confecção; e a avó tem uma barraca de cachorro-quente.

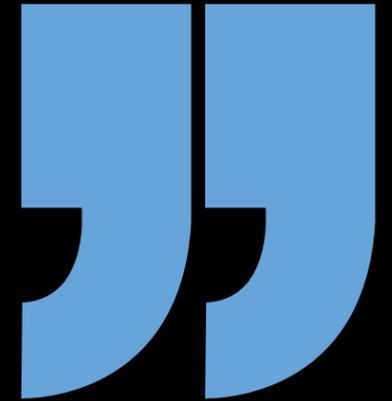
Qual o papel do banco em momentos de crise, de baixa atividade econômica?

O banco tem de ser um colchão de liquidez, principalmente para projetos com mais impacto econômico. Certamente,

o microcrédito é uma atividade prioritária, pois dá suporte à agricultura familiar, mas também é importante o crédito para o grande empreendimento. O banco também está presente nos grandes empreendimentos industriais e comerciais, em que a dinâmica econômica e a geração de renda são muito importantes. Como falei, o Nordeste hoje tem uma lógica que, às vezes, é surpreendente, em termos de dinâmica econômica, pois há polos de crescimento econômico que são impressionantes. Estive no polo da fronteira agrícola do Nordeste, oeste da Bahia, sul do Piauí – só um dado, a maior revenda de trator da América Latina, que está entre as três maiores do mundo, está em Luís Eduardo Magalhães, na Bahia. O maior investimento em siderurgia no Brasil hoje é feito no Ceará, que é uma siderurgia feita pelos coreanos em parceria com a Vale. Então, há dinâmica econômica.

O Nordeste é a região que mais coloca alunos no ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), mas o quanto se consegue reter os talentos que tanto se precisa?

Você tocou em um ponto que, para mim, é muito interessante. Num momento em que o mundo está disputando esses talentos, não faz sentido o Ceará, que é o Estado do Nordeste que mais coloca alunos no ITA, exportar essas pessoas. Temos de ter políticas que façam o movimento reverso. Precisamos mostrar que existem cidades no Nordeste que são capazes de atrair esses novos talentos. Por exemplo, recentemente recebi a visita de um empresário da área de tecnologia em call center e manutenção de sistemas para os bancos. É uma empresa mexicana grande, a sede é em



O banco é uma atividade de risco, mas um banco de desenvolvimento assume um risco maior, até pela sua lógica de existência



São Paulo, mas ele está transferindo praticamente toda a sua sede para Fortaleza. Ele me disse: “A grande maioria dos novos profissionais que contrato vem de Quixadá, uma cidade do interior do Ceará, conhecido pelo Açude do Cedro. Por que Quixadá? Lá tem escola de tecnologia que forma pessoas altamente capacitadas e eles rapidamente se empregam na minha empresa e são altamente produtivos”.

Há outros exemplos?

O Ceará mesmo está criando um polo de fármacos a partir de um acordo com a Fiocruz (Fundação Oswaldo Cruz), que vai criar uma filial no Nordeste, em Fortaleza. Se o Banco do Nordeste tem financiado muitos shoppings centers no Nordeste, uma atividade comercial, então por que não financiar polos industriais nessa lógica de uma âncora? Já pensou se o ITA faz uma filial no Nordeste para reter esses alunos que a gente exporta?

Em sua opinião, é possível criar um modelo de financiamento que garanta as pessoas na escola ou a formação de profissionais para ocupar esses postos de trabalho?

Com certeza. Acho que essa ideia de criar condições de reter esse grande ativo que temos, que são os jovens talentosos, é fundamental, ninguém mais pode perder capital humano. Os incentivos necessários para estruturar polos em que você fortalece esses centros de tecnologia e inovação não são muitos e não são caros. Eu mesmo estou fazendo uma reflexão no Banco do Nordeste. Assim como vários outros bancos, temos uma tradição em financiar e apoiar centros culturais. Por que também não

fomentar e financiar centros de inovações, que reúnem esses jovens, e dar um pouco de estrutura para eles se desenvolverem? Temos algo que o mundo inteiro está procurando, que são jovens talentosos, dedicados, com alto potencial. Um exemplo desse entendimento foi a decisão da Fiat Chrysler em construir o Polo Automotivo Jeep em Pernambuco, aquilo foi simbólico. Para mim, o atrativo não é a fábrica em si, mas saber que essas pessoas que hoje estão na fábrica trabalhavam nos canaviais. São jovens que mostraram uma capacidade de resposta.

E isso se reflete em outras áreas da vida social, não é mesmo?

Claro. Então, essas questões de educação e inovação são importantes. Eu mesmo, quando estive no governo do Estado do Ceará, trabalhei com a atual vice-governadora, que era a secretária de Educação. Era uma coisa super inovadora, que eu tinha esperança de que ia se replicar mais no Brasil, mas isso não aconteceu. Eu propus na época ao governador Ciro Gomes alterarmos a lei do ICMS, que é o dinheiro que o Estado tem de repassar aos municípios. Antigamente, o imposto era condicionado ao tamanho da área dos municípios, mas mudamos isso e o condicionante principal passou a ser a nota dos alunos nos municípios. Então, o prefeito passava a perceber como era importante investir em educação, não em obra física. Aumentar a nota dos alunos tinha retorno financeiro e isso, em parte, explica um pouco esse progresso que o Ceará teve.

Uma coisa é a nota, outra é o que se passa dentro da sala de aula.

Sim, mas o teste está fora do controle

dos prefeitos. Outra coisa no desenho do programa: se levamos em conta apenas a nota média do município, pode ser que o prefeito pense em pegar duas escolas, jogar tudo que tem de bom lá para eles tirarem notas melhores e assim elevar a média. Fizemos um desenho em que ajustamos a nota média pelo desvio padrão, ou seja, se ele for elevar a média só atendendo uma minoria dos estudantes, a nota média sobe, mas o desvio padrão sobe e a nota dele, ajustada, cai.

E prosperou esse projeto?

No Ceará essa lei está no nono ano. Acho que mudou a cultura do próprio governante, no caso, os prefeitos, em relação à educação, porque o discurso teve de virar prática, pois todo prefeito diz que educação é prioridade. Até brinco: antes, a secretaria de Finanças era a pasta mais importante na Prefeitura; hoje é a Educação, pois é ela que pode garantir recursos ao município. Várias cidades tiveram aumento de receita muito forte, porque melhoraram a educação. Acho que o Ceará é o único que tem essa lei, com esse rigor e com essa objetividade.

Quanto a política atrapalha a implantação de bons projetos?

Às vezes atrapalha, porque tem pouca visão de longo prazo, mas o Brasil está evoluindo. Acho que, comentando um pouco sobre o Banco do Nordeste, temos um monopólio, que é o do FNE. Esse recurso vem do governo federal para financiar crédito mais barato. Mas digo que todo monopólio tem de ser muito bem justificado, então, o banco tem um dever de casa diário, que é mostrar para a sociedade, principalmente, que esse

dinheiro está sendo bem aplicado nessa lógica de gerar impacto. Ninguém pode se acomodar. Então, essa cobrança da sociedade com os políticos está, de certa forma, funcionando.

Como um banco se mantém transparente em relação à movimentação do dinheiro para créditos?

O banco publica seus relatórios de gestão do FNE, seus balanços. O próprio BNDES tem o BNDES Transparente, para dar mais transparência às suas atividades.

Ser mais transparente evita manobras fiscais?

Sim. Você tem de ser mais transparente. É óbvio que a gente precisa tomar cuidado, porque, às vezes, nem sempre a sociedade entende que a atividade bancária tem alguns dados que você não pode tornar público, pois isso pode penalizar os tomadores de crédito – é a questão do sigilo bancário. Você não pode dizer o quanto uma empresa está efetivamente contratando. Algumas coisas mais gerais você pode divulgar, outras, mais específicas, mais operacionais, é um segredo comercial. Mas a transparência é muito importante, além da ética e da integridade.

O ajuste fiscal e os cortes que ele promove não estão comprometendo o Brasil a atingir algumas metas sociais, como ter 93% da população alfabetizada?

Não creio que o ajuste possa ser visto como comprometedor. O ajuste fiscal promove cortes na lógica de você ter um mínimo de condições para a economia voltar a crescer, a ter controle sobre a inflação. Qual o grande problema social

que o Brasil tem? Inflação e geração de emprego. Com esse desequilíbrio fiscal, dificilmente você tem uma perspectiva de inflação baixa e crescimento. Não precisa ser crescimento maravilhoso como da China, mas o Brasil precisa ter um crescimento continuado e inflação baixa. Um ajuste, uma pré-condição para fazer isso, acho que é justificável. É óbvio que os ajustes têm de ser feitos mantendo ganhos sociais importantes que o Brasil teve, preservando a população e as empresas que mais precisam, mas a ideia de que a gente pode prosperar sem ter as contas públicas minimamente equacionadas, realmente, é uma ilusão.

O senhor está otimista neste cenário de ajustes?

Eu sou uma pessoa meio otimista, até demais, mas acho que sempre temos de procurar olhar coisas boas em cenários ruins. Uma coisa importante num momento de ajuste fiscal – temos isso no banco e o setor público como um todo tem feito – é ser mais eficiente. É quase uma questão de sobrevivência do setor público, ser capaz de melhor alocar seus recursos, já que o dinheiro é curto, a cobertura é curta, você realmente tem de ter esse cuidado em colocar o dinheiro onde o retorno é maior, onde o impacto é maior, coisa que nem sempre, em tempos de bonança, você faz. Nós, no Banco do Nordeste, estamos fazendo esse exercício. A gente presencia os próprios governadores do Nordeste, nesse momento em que a restrição fiscal é muito forte, terem esse cuidado de aplicar onde exista um retorno maior. Esse tema da avaliação do gasto público, da medição, não na base da opinião, mas na parte da evidência, de que o dinheiro está sendo

bem utilizado, é um tema bem relevante e espero que venha para ficar.

Para tudo existe uma explicação histórica, por exemplo, a fraqueza das instituições, assim como a atuação delas. Qual a sua interpretação sobre isso?

O Brasil e o mundo entenderam que não existe um setor privado forte sem um setor público eficiente e competitivo. Então, o próprio setor privado percebe que é uma questão de sobrevivência dele ter essa cultura da eficiência também nas instituições públicas. Isso é um bom sinal, um movimento contínuo para melhorar a gestão da coisa pública, melhorar a capacidade de gestão dos entes públicos.

O senhor acredita que esse é o grande aprendizado deste momento de crise que estamos vivendo no Brasil?

Acho que isso é um dos grandes subprodutos, quer dizer, uma coisa boa dentro de um cenário ruim é essa coisa de entender que o recurso público sempre tem de ser aplicado com muito critério e com muito cuidado para dar retorno. Ninguém pode aplicar recurso público na base do 'acho', tem que ser na base da evidência. Creio que esse é um movimento natural em um momento de maior restrição fiscal. O outro lado bom é que as classes mais pobres, por terem prosperado, estão cobrando mais. Eles percebem que estão dentro de uma sociedade, passam a ter uma maior sensação de pertencimento e passam a cobrar qualidade no serviço público.



ENGLISH

THE BIG CHALLENGE OF DEVELOPING NORTHEASTERN BRAZIL

President of Bank of the Northeast, Latin America's largest regional development financial institution, the economist Marcos Holanda argues that focusing on maximizing results ensures the bank's social role. Citing microcredit policy as the biggest example, Holanda guarantees that competitive projects, even small ones, can count on resources and that the strength of the private sector depends also on the efficiency and competitiveness of the public sector.

In numbers, the Northeast is the region that grows the most in the country. Why doesn't our perception of the region match the numbers?

One of the reasons we forget about it is that the Northeast is the poorest region of Brazil, so the economic groundwork is very incipient. In the beginning of the 2000's, the Northeast grew more due to a highly favorable combination of low inflation, an influx of resources through cash transfer programs and the formalization of the job market. The Northeast's potential for growth was — and still is — higher than the Brazilian average. So, it's natural that it grows more than Brazil.

But, in a way, the region's participation in GDP is still small.

Unfortunately, it's still small. Actually, one of Brazil's biggest challenges is the fact that the Northeast's participation evolved, but it's still too small. You go from 13% to 13,8% or 13,9%. And that 13% participation has remained more or less the same for the last 40, 50 years. But today we have a different Northeast.

I've been saying that the bank and the country itself must understand it is a different Northeast. There is still a lot of poverty, but there are also large economic clusters.

How does the bank operate in the region?

The Bank of the Northeast is a development bank and Latin America's largest regional bank. It operates in nine of the region's states, besides the North of Minas Gerais and Espírito Santo. It was clearly created with the mission of being a development bank. Today, it has around 60 billion reais in assets and it actually operates in 1,990 cities. The bank doesn't have a very large physical structure. It has around 300 branches, but in terms of presence, it reaches 1,990 cities in the Northeast, mainly through credit for small and very small producers, family farming and microcredit, which is credit for small businesses.

How is that credit distributed?

Actually, the bank is able to have a very equitable geographical arrangement. It reaches all states. There's a demand in terms of the Northeast Financing Constitutional Fund (FNE), which finances a large share of the bank's activities. The FNE money reaches all 1,990 cities, covering mainly family farming issues. It's an important bank that has 300 branches which represents around 8%, 9% of the bank branches network in the Northeast. Even with 8% of the branches, we are responsible for more than half of long-term credit. Around 60% of the credit offered in the

region comes from Bank of the Northeast, as well as 60% of rural credit. So, it really is an institution that reaches all areas of the Northeast.

In terms of resources, is there money to spare?

Not to spare, but there is always money for good projects that show a capacity to develop the economy. We are a development bank and I usually say that more that maximizing profits the bank maximizes results. And that basically means reaching the families and companies that need it the most. Any project that proves its ability to reach families more directly, increasing their income or increasing the companies' ability to be more competitive will always be able to count on the bank's resources. Just in the FNE, we apply around 13 billion reais each year. We're talking about some 25 billion reais in annual credit.

A BANK IS A HIGH-RISK ACTIVITY, BUT A DEVELOPMENT BANK TAKES ON HIGHER RISKS, NOT LEAST BECAUSE OF ITS RAISON D'ÊTRE

Does the bank have profits like any other bank or does it have a different role?

The bank does have profits, not least because it must be sustainable, so profits must be part of its activities. However, it's not about profit for the sake of profit. It can't just maximize profits. Why is that? Because a development bank caters to clients that the market usually has no interest in, since they are high-

risk. A bank is a high-risk activity, but a development bank takes on higher risks, not least because of its *raison d'être*.

The bank's impact must be its operation and the benefits it brings to society. Is that it?

Exactly. And what would that be? Increasing family incomes and making companies more competitive, because that makes companies prosper, generating income and creating jobs. So, everything that is actually able to effectively reach people and companies in a more direct way is an activity that a development bank must take on, even if that involves more risks in certain circumstances.

How can credit be distributed in a balanced way, without privileging certain sectors or groups?

We have monitoring. In a way, the Bank of the Northeast is relatively well instructed; we provide industrial credit, commercial credit and farming credit. It's interesting that nowadays almost one third of our credit goes to microcredits. We have a history of success in that segment. Microcredit certainly is a winning experience for the bank. I mean the bank is by far the leader in microcredit in Brazil.

What is microcredit?

Credit aimed at microenterprises. Sometimes you can have working capital for a hot-dog stand with 500 reais. Instead of buying inputs for hot-dogs everyday, they can buy a fridge and inputs for a week and increase their productivity. Today, we apply around 9 billion reais just in microcredit. We have a client base of more than 2 million. In the bank, 16,000 bank operations are made every day. In principle, offering credit for the poor is

a high-risk activity, but nowadays it's actually a safe activity in terms of credit.

Why?

Because the Bank of the Northeast microcredit design is very interesting, very well done. One of the secrets of the bank's microcredit is something that has been done in other countries, basically India, which is called solidarity lending. One person cannot request microcredit individually. First, people must form a group, appoint a leader and the group requests money for individual members. The group itself guarantees the credit. I mean, if you have ten people and each one takes 1,000 reais and has to pay 100 reais each month, the bank won't collect individually, but from the whole group, so the group must pay 1,000 reais every month. That's solidarity guarantee. Out of solidarity, they have to honor the commitment with the bank as a group. That ensures a very low default rate.

This group is composed by microenterprises. With economic turbulence, can some of them go bankrupt?

Certainly, but since the credit is smaller, they have to pay in the short-term. The payment is small within they individual entrepreneurship capacities. Even with the crisis Brazil is experiencing, up to now the problem of default hasn't reached the microcredit. For example, we did a campaign to celebrate *Crédito Amigo*, the Bank of the Northeast's microcredit. We realized it already covers generations. I mean, we found out that a daughter; a mother and a grandmother are all clients of *Crédito Amigo* in separate groups. And that makes all the difference, because, with the credit, the

daughter has a fruit stand, the mother has a small sewing business, and the grandmother has a hot-dog stand.

What is the bank's role in times of crisis and low economic activity?

The bank must be a liquidity cushion, especially for projects with higher economic impact. Microcredit is certainly a priority, because it supports family farming, but credit for large enterprises is also important. The bank also operates in large industrial and commercial enterprises, in which the economic dynamics and income generation are very important. As I said, sometimes the Northeast has a surprising logic in terms of economic dynamics, because there are some impressive clusters of economic growth. I have been to the Northeast's agricultural frontier, in Western Bahia, Southern Piauí. The city of Luís Eduardo Magalhães, in Bahia, has the highest tractor resale in Latin America, which is among the three highest in the world. The largest investments in the steel industry are made in Ceará, a partnership between the Korean and Vale. So, there is economic dynamics.

The Northeast is region that sends the most students to the Technological Institute of Aeronautics, but how much can that much-needed talent be kept in the region?

You brought up an issue that is very interesting to me. At a time when the world is competing for this talent, it makes no sense for Ceará, the Northeastern state that sends more students to the institute, to export those people. We must have policies that work the other way around. We have to show that there are cities in the Northeast capable of at-



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

tracting these young talents. For example, I recently received a visit from a businessman from the field of technology for call centers and systems maintenance for banks. It's a large Mexican company. The headquarters is in São Paulo, but he's transferring almost all of his headquarters to Fortaleza. He told me: "The vast majority of the new professionals I hire come from Quixadá, a city in the countryside of Ceará, known for the Cedro Dam. Why Quixadá? There is a school of technology that trains highly qualified people and they quickly find a job in my company and are highly productive."

Are there other examples?

Ceará itself is creating a pharmaceutical cluster based on a partnership with the Oswaldo Cruz Foundation, which will open a branch in the Northeast, in Fortaleza. If the Bank of the Northeast has financed a lot of shopping malls in the Northeast, a commercial activity, why wouldn't it finance industrial clusters to work as anchors? Imagine if the Technological Institute of Aeronautics opened a branch in the Northeast to retain all the students it exports?

In your opinion, is it possible to create a financing model that ensures people stay in school or the training of professionals to occupy these work posts?

Absolutely. I think the idea of creating conditions to retain this great asset we have, the talented young people, is essential, nobody can afford to lose human capital anymore. The incentives needed to structure clusters in which you strengthen technology and innovation centers are not many and they are expensive. I am reflecting on the Bank of the Northeast

myself. Just like other banks, we have a tradition of financing and supporting cultural centers. Why not foment and finance centers of innovation that bring together these young people and provide a little structure for them to develop? We have something the whole world is looking for: talented dedicated young people with high potential. One example of this understanding was the decision of Fiat Chrysler to build a Jeep Assembly Plant in Pernambuco. That was symbolic. For me, the appeal isn't the plant itself, but knowing that the people who are working in the plant used to work in the sugar cane plantations. They are young people who showed responsiveness.

And that is reflected in other areas of social life, isn't it?

Of course. These issues of education and innovation are important. When I was part of the government of Ceará, I worked with the current vice-governor, who used to be the secretary of Education. It was something very innovative, that I hoped would be more replicated in Brazil, but that didn't happen. At the time, I proposed to governor Ciro Gomes that we change the ICMS tax law, which is the money the state must pass along to the cities. Formerly, the tax was proportional to the cities' area, but we changed that and the main reference became students' grades in the cities. So the mayors became aware of how important it is to invest in education, not in construction. Increasing the students' grades brought financial returns. That, in part, explains the progress in Ceará.

One thing is the grade; another thing is what goes on inside the classroom.

Yes, but the test is out of the control of the

mayors. Another feature of the program: if we take into account just the city's average grade, the mayor might think about taking two schools and putting all the good ones there, so they'll have the highest grades and raise the average. We created a design that adjusted the average to the standard deviation, which means that if the mayor raises the average just by catering to a minority of the students, the average rises, but the standard deviation rises and his grade is adjusted and drops.

Did this project prosper?

In Ceará, this law is in its ninth year. I think it changed the culture of the rulers — in this case, the mayors — regarding education, because the discourse had to be put into practice, since every mayor says education is a priority. I even joke: before, the Department of Finance was the most important department in City Hall; now, it's the Department of Education, because it's the one that can ensure funds for the city. Several cities had a strong increase in revenue, because they improved education. I think Ceará is the only state that has this law, with such rigor and objectivity.

How much does politics get in the way of good projects?

Sometimes it gets in the way, because there is little long-term perspective, but Brazil is evolving. Commenting a bit on the Bank of the Northeast, I think we have a monopoly, which is the FNE. This resource comes from the federal government to finance cheaper credit. But I say all monopoly must be very well justified, so the bank has a daily task: showing mainly to society that this money is being well used in this logic of generating impact. Nobody can get comfortable. So, the society's pressure on politics is working in some way.

How can a bank remain transparent when it comes to transferring money for credit?

The bank publishes its FNE management reports, its financial statements. The Brazilian Development Bank itself has a program called *BNDES Transparente*, to give more transparency to its activities.

Being more transparent avoids financial maneuvers?

Yes. You must be more transparent. It's obvious that we have to be careful, because society doesn't always understand that bank operations have some data that can't be made public, because that could harm payees — that's the issue of bank secrecy. You can't say how much a company is actually taking. You can make more general things public, but others, more specific, more operational things, are trade secrets. But transparency is very important, as well as ethics and integrity.

control over the inflation. What Brazil's biggest social problem? Inflation and the creation of jobs. With this fiscal imbalance, you would hardly have perspectives for low inflation and growth. It doesn't have to be a wonderful growth, like China's, but Brazil needs to have sustained growth and low inflation. I think an adjustment, a pre-condition to do that, is justifiable. Obviously, adjustments must be done while maintaining important social advances in Brazil, preserving the population and the companies that need it the most. But the idea that we can prosper without having the public accounts minimally balanced is an illusion.

Are you optimistic about these adjustments?

I'm a fairly optimistic person, maybe too optimistic, but I think that we must try to look for good things in bad situations. One thing that's important at a time of fiscal adjustment — we do that in the bank and the public sector as a whole has been doing it — is to be more efficient. It's almost a matter of survival for the public sector to be able to better allocate the resources, since money is short, coverage is also short, you must really be careful to put the money

where you'll have more returns, where impact is higher, things you don't always do when everything is running smoothly. At the Bank of the Northeast, we are making this effort. At this moment, when the fiscal restrictions are very strong, we see the Northeastern governors themselves being careful to apply where returns are higher. This issue of evaluating public

spending, of measuring, not based on opinion, but on the evidence that the money is being well used is a very relevant issue I hope it's here to stay.

There's a historical explanation for everything. For example, the weakness of institutions, as well as their operations. What's your interpretation?

Brazil and the world understood that you can't have a strong private sector without having an efficient and competitive public sector. So, the private sector itself realizes that it's a matter of survival to have this culture of efficiency in public institutions. That's a good sign, a continuous movement to improve the management of public affairs, to improve the management capacity of public entities.

Do you believe that is the biggest lesson of this crisis we are going through in Brazil?

I think it's one of the biggest by-products. I mean, a good thing in a bad situation is understanding that public resources must always be applied with a lot of discernment and much more caution to have returns. Nobody can apply public funds based on opinion; it must be based on evidence. I think that's the natural course at a time of greater fiscal restrictions. The other good thing is that the most disadvantaged classes are making more demands because they have prospered. They realize that they are part of a society; they start to have a feeling of belonging and to demand quality in public services.

FOR ME, THE APPEAL ISN'T THE PLANT ITSELF, BUT KNOWING THAT THE PEOPLE WHO ARE WORKING IN THE PLANT USED TO WORK IN THE SUGAR CANE PLANTATIONS

Aren't the fiscal adjustment and the cuts it brings making Brazil commit to reaching some social targets, such as 93% of the population being literate?

I don't think the adjustment can be seen as binding. The fiscal adjustment promotes some cuts, following the logic of having the basic conditions for the economy to start growing again, to have

COMO AS MÍDIAS SOCIAIS ESTÃO REVOLUCIONANDO O MUNDO

O MAIOR EXEMPLO ATÉ AGORA SOBRE O PODER DAS REDES SOCIAIS OCORREU NA PRIMAVERA ÁRABE, EM 2011, QUANDO MANIFESTAÇÕES EM PAÍSES DO NORTE DA ÁFRICA E ORIENTE MÉDIO FORAM CONVOCADAS PELO TWITTER E FACEBOOK. ALEXIS WICHOWSKI, GESTORA DE PESQUISAS NO INSTITUTO HARMONY E PROFESSORA NA SCHOOL OF INTERNATIONAL AND PUBLIC AFFAIRS (SIPA) DA COLUMBIA UNIVERSITY, EXPLICA COMO A TECNOLOGIA TEM IMPACTO NA VIDA DAS PESSOAS, PARA O BEM E PARA O MAL.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista

Além do trabalho acadêmico na Columbia University, você lidera também um grupo de estudos voltado ao ambiente digital?

Sim, trata-se de um *think tank* voltado à pesquisas, chamado Harmony Institute. O objetivo não é criar produtos para vender, mas entender melhor o fenômeno de como a mídia funciona e como ela influencia indivíduos, grupos e sociedades. A mídia é muito grande, não há uma única forma de estudá-la, por isso somos interdisciplinares; trabalhamos com pesquisadores de pós-doutorado em Neurociência e Ciência da Computação, e em nossa equipe temos cientistas sociais, linguistas, pessoas com especialidade em psicologia e também cientistas de dados. Queremos entender como as pessoas usam a mídia, como são influenciadas por ela e como isso afeta suas ações. Também queremos entender, numa escala global, observando o panorama digital, como uma história vai de uma origem até influenciar um grupo grande de pessoas.

Quais são as conquistas até agora deste trabalho que você acaba de descrever?

O Harmony Institute existe há cerca de sete anos, e foi criado por John Johnson, um dos fundadores do BuzzFeed, um site de mídia viral de notícias com listas. O BuzzFeed obteve grande sucesso, mas ele não entendia por que as coisas “viralizavam”, como ficavam tão populares, por isso criou o Harmony Institute como uma maneira de obter respostas a isso: como as histórias se espalham e como ideias realmente afetam e mudam a vida das pessoas.

Em sua opinião, o que a tecnologia pode fazer a serviço das pessoas?

Acho que a tecnologia é uma ferramenta, mas é diferente de qualquer outra que já tivemos, no sentido de que ela transformou não só nossas ações, mas as nossas expectativas além de qualquer outra ferramenta ou algo que você já tenha usado. As pessoas querem informações, mas esperam saber o que está acontecendo de uma maneira que nunca pensariam há 50 ou 100 anos. É claro, há muitas estatísticas sobre quanta informação produzimos e consumimos num único dia, que é maior, por exemplo, do que era produzido até o século 19. Percebemos que nossas expectativas culturais de estarmos informados, cientes e conectados se transformaram rapidamente em muito pouco tempo e isso se deve à tecnologia.

Isso significa que a tecnologia tem feito interferências importantes na comunidade.

De algumas maneiras. Há lados diferentes, perspectivas distintas sobre isso. Algumas pessoas acham que a tecnologia criou um maior distanciamento, que elas estão mais isoladas – você vê pessoas em volta de uma mesa e todas estão em seus telefones, teclando. Mas também há uma comunidade online que as pessoas podem alcançar. Então, se você tiver, por exemplo, interesse por tricô, ou por literatura medieval, ou por pescaria, você pode encontrar uma comunidade online que compartilha desses interesses. Às vezes são interesses mundanos, coisas que gostamos de fazer, ou são interesses ideológicos. Funciona em ambas as direções: ajuda ativistas a se conectarem, mas também é uma maneira de as pessoas que desejam o mal se encontrarem, e isso é complicado.

E como essa intensa exposição e participação das pessoas nas redes sociais têm ajudado a entender questões importantes do nosso tempo?

É interessante, porque obviamente estamos consumindo mais informação do que no passado. De certa forma, isso torna o dia mais completo, pois em vez de conversar apenas com pessoas que encontramos fisicamente, podemos conversar com centenas de pessoas que estão distantes. Você pode postar algo online e atingir milhares de pessoas. Então, a escala de experiência mudou. Acho que essa é uma das maneiras que a tecnologia afeta nosso momento no mundo e no tempo, porque podemos ir mais longe e ter mais experiências em vários lugares e em diferentes tipos de culturas, mentalidades e ideologias do que seria possível se tivéssemos de ir até eles fisicamente.

Como os governos deveriam lidar com o vazamento de informações?

Esse é uma das vantagens e um dos perigos da tecnologia. Não é mais possível manter informações em sigilo. Assim que se colocam em formato digital, elas podem vazar. Antes da tecnologia e da era da mídia social, se alguém tivesse um arquivo e quisesse compartilhá-lo com o público, teria de distribuí-lo fisicamente, fazer cópias, mandá-lo a jornais etc. Agora, é só apertar um botão. E uma vez que a informação é espalhada, não pode ser retirada. Ela se expande o quanto puder. É muito difícil retirar a informação uma vez que ela esteja online. Assim, os governos têm um desafio, pois em várias situações eles precisam manter informações em sigilo por motivos de segurança. Se você pensar em lidar com refugiados procurando asilo, talvez fugindo de uma





As redes sociais ajudam ativistas a se conectarem, mas também é uma maneira de as pessoas que desejam o mal se encontrarem

perseguição, não podemos compartilhar informações sobre essas pessoas com o público. Mas, ao mesmo tempo, o medo de vazamentos não deveria fazer com que governos fiquem restritos e parem de se comunicar entre si e com o público. Pela nossa pesquisa, os vazamentos normalmente acontecem intencionalmente, não são acidentais. A maioria das pessoas com autorização de segurança pode vazá-las para a imprensa e quase ninguém faz isso. As pessoas que vazaram tiveram motivos muito claros para isso, elas acreditavam que as informações tinham de ir a público para o bem maior.

A tecnologia impacta, inclusive, as relações entre governos.

Sim, a diplomacia digital e a diplomacia tradicional, ambas funcionam. Elas transformaram totalmente o panorama internacional em relação à maneira como diplomatas se comunicam. Antes da mídia social, interações entre governos normalmente eram feitas atrás de portas fechadas ou cerimoniais, com as pessoas se cumprimentando, tirando fotos juntas. Com a mídia social, tornou-se comum as figuras diplomáticas interagirem não só com seus iguais em outros países, mas com cidadãos de outras nações, e esses cidadãos podem responder. O que costumava ser uma situação particular, cerimonial, fechada e formal, foi trazida a público. Se os cidadãos acham isso interessante é outra história, mas, pela primeira vez, há uma janela para o que acontece nas relações entre governos que não estava lá antes. Dito isso, ela deve ser gerenciada com cuidado. Pode parecer que um *tweet* casual de um embaixador num jogo de basquete não foi planejado com cuidado, mas tenho

certeza de que foi. Minha experiência no Departamento de Estado me diz que essas coisas são bem planejadas.

Como a ameaça terrorista pode afetar a nossa comunicação em rede?

É incrivelmente complicado e, infelizmente, isso dá muito argumento para as pessoas que querem manter as coisas em sigilo, porque uma das maneiras pelas quais terroristas como do Estado Islâmico reuniram seguidores e conseguiram a atenção do público foi por meio da mídia social. Então, ainda não há uma resposta efetiva sobre como lidar com o fato de que essas ferramentas podem ser usadas para o bem – serem usadas para conectar ativistas ou diplomatas, deixar os cidadãos informados –, mas também podem ser usadas para organizar ataques terroristas e recrutar pessoas para movimentos destrutivos. Muitos governos adotaram táticas diferentes, alguns até tentaram interagir com terroristas online e mostrar que estão errados. Acho isso um erro, pois não é possível argumentar contra a crença de alguém com fatos. Precisa haver uma alternativa que seja mais persuasiva, e fatos nem sempre são persuasivos.

Outra questão que está afetando o mundo são as correntes migratórias.

Como isso se reflete na nossa comunicação em rede?

Essa é outra situação sem precedentes. Com certeza não é a primeira vez que o mundo vê um fluxo em massa de refugiados, houve várias outras guerras em que as pessoas fugiram. Mas uma coisa incomum sobre este grupo de refugiados é que muitos têm telefones, vários são smartphones. Assim, não estão desconectados do mundo. Mesmo os

que não têm smartphones podem receber e mandar mensagens de texto. Então, a ONU e outros grupos de assistência humanitária tentam descobrir como tirar proveito disso, como usar mensagens de texto para alertar os refugiados sobre os lugares aonde podem ir, como conseguir comida, como obter os documentos necessários. Por outro lado, agora há uma consciencialização global por causa do fluxo constante de vídeos, fotos e notícias sobre os refugiados e acho que isso leva a uma fadiga do público – as pessoas se importam, mas só ficam revoltadas por um tempo. Depois dizem: “Não é problema meu, não posso mais pensar sobre isso”. Isso é uma das coisas que estudamos, não é só a consciencialização sobre um assunto na mídia, mas a passagem do tempo e o tipo de evento. Houve, por exemplo, aquela foto do menino sírio morto na praia, que mudou a opinião pública e teve um efeito poderoso, mas isso durou alguns meses. Depois dos ataques em Paris, houve uma grande queda no apoio aos refugiados, porque as pessoas temem por sua segurança. Houve histórias ligando o movimento de terroristas aos refugiados. Alguém, em meio a milhões de refugiados, acabou sendo uma pessoa perigosa.

Quais as principais mudanças sociais decorrentes da tecnologia nos últimos dez anos?

Acho que a maior mudança, como disse antes, foi a mudança nas expectativas, essa mudança na cultura. O compartilhamento de informações, seja postar receitas para nossos amigos em redes sociais, ler notícias no celular, ou compartilhar fotos de nossas férias, se tornou uma atividade normal do cotidiano e cria uma conexão que não existia an-

tes do advento da mídia social. Não acho que a ferramenta em si seja responsável por isso. Ela tornou isso possível, mas o importante foi como as pessoas reagiram a ela. Se você se lembrar de quando o Twitter surgiu em 2006, as pessoas diziam: “O que é isso? Podemos postar somente 140 caracteres? O que fazemos com isso?” Alguém postou: “Almocei um sanduíche de presunto”. E outros disseram: “Legal, que interessante”. Levou alguns anos para que ele se desenvolvesse e, de repente, as pessoas perceberam: “Espere aí, você pode chegar a algo com isso, pode chamar a atenção das pessoas muito rapidamente”. O potencial tecnológico, que não era evidente, era que o Twitter não usava a internet como uma plataforma, ele utilizava a rede de SMS. Assim, por exemplo, durante a revolta no Irã em 2009, as comunicações por celular e a internet foram cortadas, mas as pessoas ainda usavam o Twitter, pois estava em outro canal.

Em sua opinião, qual a grande colaboração da tecnologia para melhorar a nossa qualidade de vida?

Seria uma falsa profecia se eu dissesse que ainda há uma grande divisão entre pessoas que estão online e ligadas à tecnologia e aquelas que ainda não estão. Com certeza isso está mudando. Mesmo em muitos países subdesenvolvidos, com pouca infraestrutura, sem bons sistemas rodoviários ou rede elétrica, algumas pessoas têm pelo menos um celular. Projeta-se que dentro de dez anos a maior parte da população mundial terá acesso à internet. Ainda não chegamos a isso. Então, acho que essa será uma das grandes mudanças dos próximos dez anos. Conforme mais pessoas tiverem acesso à internet, essa cultura de

compartilhamento de informações e de expectativa de saber o que está acontecendo também aumentará. Algo interessante que ouvi de uma aluna que vive num país com um ambiente midiático repressivo é que a mídia social, mesmo sendo restrita e censurada, encorajou as pessoas a interagirem e, pela primeira vez, a pensarem de forma crítica, a refletirem com mais cuidado sobre as informações que recebem. Você precisa fazer um processo de filtragem. E ela me disse que não foi criada assim. Na escola, não a ensinaram a ser crítica e a fazer perguntas, ensinaram-na a ouvir, a ficar quieta e obedecer. Então, acho que conforme uma maior parcela da população tiver acesso à internet, mesmo que de forma restrita, acho que a noção de que as pessoas têm direito de saber e de ter acesso à informação aumentará também, e isso ajudará a melhorar a qualidade de vida, simplesmente porque gostamos de aprender e de nos conectarmos.

Hoje nós temos uma excessiva exposição da vida pessoal, da intimidade das pessoas, e uma excessiva necessidade de controle. Qual avaliação você faz sobre esses pontos em paralelo?

É uma pergunta difícil. E não acho que exista um equilíbrio perfeito, acho que é algo que se negocia a todo momento, todos os dias. Sempre que se manda um e-mail, você toma uma decisão sobre quanta informação colocar nele. Quem verá isso? Como isso pode se tornar público? E se ele for acidentalmente encaminhado para minha mãe, meu irmão ou meu filho? Seria um problema? Acho que é uma decisão que você toma no cotidiano, mas também conforme você cresce e aprende. Talvez algo que você tenha pos-

tado quando era mais jovem em mídias sociais ou em outro lugar, cinco anos depois, quando você procura um emprego, talvez se arrependa do que esteja lá. Então, acredito que as pessoas passam por um processo de aprendizagem e ficam mais cuidadosas. Devo mandar isso? Devo postar isso? Devo responder a essa discussão? Devo postar essa foto?

Esses são os prós e contras da excessiva presença da mídia em nossas vidas?

Eu diria que os prós da mídia em nossas vidas, novamente, é a questão do acesso. Nós podemos escolher, temos muitas opções. Por exemplo, quando eu estava crescendo, havia três canais, era assim que recebíamos as notícias. Alguém escolhia para você quais histórias veria toda noite, às 18h. Havia três opções de canais. Eu não assisto mais noticiários na televisão, porque não quero ninguém me dizendo: “Essas são as histórias que queremos que você veja hoje”. E nem leio jornais. Vou a um site agregador que tem várias manchetes sobre a mesma coisa, então posso ver como dez veículos diferentes de informação estão dispondo tudo. Posso escolher, tenho opções e posso ver não só a perspectiva liberal ou a conservadora, mas a combinação das duas.

É você quem decide.

Exato. Se você decide que quer mais informação e há um relatório, você procura o relatório e pode ver a fonte primária. Você pode fazer muito mais para se educar agora. Esses são os prós. Já os contras, quantas pessoas realmente usam a tecnologia dessa forma? Quantas pessoas realmente leem vinte artigos e encontram as fontes, a transcrição da audiência do congresso? Eu vasculho, não consigo evitar, gosto de fazer isso, mas





acho que há uma enorme quantidade de entretenimento e informações vazias disponíveis para nós e você pode facilmente usar a maior parte do tempo só se entretendo, não se educando. Acho que deveria haver um equilíbrio, eu também gosto de programas de TV, gosto de ser entretida, mas acho que deve haver um equilíbrio. É tentador para as pessoas serem sugadas para a diversão na tecnologia e ignorar seu potencial educativo.

E qual o impacto das redes sociais na administração pública e no mundo dos negócios?

É uma pergunta excelente e isso está mudando muito rapidamente. Ela só tem sido uma ferramenta de influência há alguns anos. Eu trabalhava no Departamento de Estado na Missão dos EUA junto à ONU, em 2011, quando a Primavera Árabe irrompeu, os diplomatas mal usavam o Twitter ou o Facebook, pois era considerado arriscado. Mas o que descobrimos e pudemos compartilhar com as pessoas as quais trabalhamos é que não se trata apenas de postar comunicados à imprensa, você pode aprender o que está acontecendo de uma maneira que não aprenderá por meio de veículos de notícias, especialmente quando o veículo for uma mídia controlada pelo Estado ou quando o governo de um país toma uma medida severa e bloqueia a internet. Por exemplo, no Egito, quando houve a Revolução Egípcia, a internet foi bloqueada por cinco dias. O Google, em conjunto com outras organizações, como tinha um executivo do alto escalão tomado como refém pela polícia egípcia, se envolveu e criou um aplicativo chamado "Speak to tweet", então mesmo não havendo internet, as pessoas usavam seus telefones. Eles fizeram

um serviço para onde as pessoas ligavam, alguém digitava o que elas diziam e colocava no Twitter.

Foi uma forma de driblar a censura.

Era uma oportunidade não só para descobrir o que estava acontecendo logística ou taticamente, mas como as pessoas se sentiam pelo que estavam passando, qual era o clima, qual era o sentimento, e pudemos descobrir por esses meios. Não havia apenas jovens furiosos nas ruas, mas famílias e idosos. No começo era todo mundo, um movimento popular intenso. Esse é o tipo de coisa que talvez alguns noticiários tivessem escondido e havia outra sensação por podermos ver isso reportado pela mídia social.

Qual conselho você daria para os governos na questão do relacionamento deles com esse mundo tão rico e cheio de informação que é a internet?

Passei muito tempo pensando nisso nos últimos anos, trabalhando com vários embaixadores e diplomatas para ajudá-los a aprender mais sobre o poder da mídia social e também sobre como ter cuidado ao usá-la, porque uma vez que você posta algo, não há como retirá-lo, não tem como deletar algo online, mesmo que você ache que tenha. Trata-se de saber usar as ferramentas e ter cuidado com elas. Quando falo sobre saber usá-las, não quero dizer que você deve agir de determinada forma ou ser diferente do que você é, mas saber como será visto. Por exemplo, se alguém escreve um comunicado à imprensa, quem o lerá? Repórteres, pessoas em ONGs, acadêmicos. No Twitter, são pessoas normais, de forma geral, e elas querem seguir embaixadores, diplomatas, oficiais do governo

que pareçam pessoas de verdade, que pareçam ter personalidade. Então, encorajo pessoas no governo a usar essas ferramentas para serem pessoas e se conectarem a outras de forma pessoal. É claro que você pode falar sobre as suas decisões políticas, dar *links* para comunicados à imprensa, falar sobre estatísticas que sejam importantes para questões políticas, mas você também deve ser humano, real.

Transparência é essencial?

Com certeza. Isso é outra coisa. Entre Twitter, Facebook, Youtube e outros serviços com *streaming*, mesmo se ninguém assistir sua sessão do parlamento, da câmara, ou algum outro tipo de reunião, o fato de você disponibilizá-la na internet e permitir que as pessoas assistam se quiserem, isso manda a mensagem de que você não tem nada a esconder e que defenderá tudo o que disse, pois você sabe que está falando para as pessoas, mesmo que ninguém assista, mas alguém pode estar assistindo. Um conselho que eu daria e sobre o qual eu li é que os governos precisam esquecer essa ideia de que podem falar uma coisa e fazer outra em suas políticas. A hipocrisia será exposta nesta era digital muito rapidamente, porque há muita informação por aí.

ENGLISH

HOW SOCIAL MEDIA IS REVOLUTIONIZING THE WORLD

So far, the greatest example of the power of social networks occurred in the Arab Spring, in 2011, when manifestations in North African and Middle Eastern countries were summoned through Twitter and Facebook. Alexis Wichowski, research manager at the Harmony Institute and professor at Columbia University's School of International and Public Affairs (SIPA), explains how technology impacts people's lives, for better and for worse.

Besides your academic work at Columbia University, you are the head of a study group that researches the digital environment?

Yes, Harmony Institute is a think tank. This means that we research. The goal is not to create products to be sold, but to understand better the phenomena of how media works and how it influences individuals, groups, and societies. Media is huge, there's no single way to study it, so we are interdisciplinary; we work with post-doctoral research colleagues in Neuroscience and Computer Science and our team is formed by social scientists, linguists, people with expertise in Psychology and data scientists. We want to understand how people experience media, how they are influenced by it and how it affects their actions. We also want to understand, on a global scale, looking at the digital landscape, how a story goes from its origin to ultimately influencing a large group of people.

What are the achievements of the work you just described so far?

Harmony Institute's been here for about seven years. It was founded by John John-

son, of the co-founders of BuzzFeed, a viral media news website with lists. BuzzFeed was very successful, but John didn't understand why things were going viral or how they became so popular, so he founded Harmony Institute in order to find an answer the following question: How do stories spread and how do ideas ultimately impact and change people's lives?

In your opinion, how can technology serve people?

I think technology is a tool, but it's unlike any other tool that we've had in the past in the sense that transformed not only our actions, but also our expectations unlike any other tool or anything we've ever used in the past. People seek information, but they expect to know what's happening in a way that would never have occurred to them fifty or a hundred years ago. Of course, there's been several statistics related to the greater amount of information we produce and consume in a single day in comparison from what used to be produced from 0 A.D. to the 1800s. We realized that our cultural expectations of being informed, aware and connected have rapidly changed in a very short period of time, and that's due to technology.

That means technology has been interfering significantly in the community.

In some ways. There are different sides, distinct perspectives on this. Some people feel that technology has created greater distance and that people are more isolated – you see people at a dinner table and everybody is using their phones, tapping away. But, also, there are online communities that people can join. So, if you have, for instance, an interest in knitting, or medieval literature, or fly fishing, you can

find a community of people online who share those interests. Sometimes these are mundane interests, just things that we like to do. Sometimes they're ideological interests. It goes both ways: it helps activists to connect, but it is also a way that people who wish to do harm can connect and find each other. It's complicated.

How has people's intense exposure and participation in social media helped the understanding of important current issues?

It's interesting, because we are obviously consuming much more information in comparison to the past. In some ways, it makes the day feel more complete, because instead of having a conversation with just the people that you physically meet, you can have conversations with hundreds of people who are far away. You can post something online and reach thousands of people. So, the experience scale has changed. I think this is one of the ways that technology affects our current moment in the world, because we can go further and have experiences in several places, in different types of cultures, mentalities and ideologies than would be possible if we had to go to places in person.

How should governments deal with information leakage?

This is one of the advantages and also one of the dangers of technology. It's no longer possible to keep information secret. Once it becomes digital, information leakage can occur. Before technology and before the social media era, if someone had a file and wanted to share it with the public, they had to physically hand out information, print photocopies, send it to newspapers, etc. Now, it's a click of a button. And once information is spread,

it's unretractable. It expands as far as it goes. It's very hard to pull back information once it's online. So governments have a real challenge, because they have, in many instances, information that need to be kept in secret, they need to keep it private for security purposes. If you think about the refugees who are seeking refuge or maybe fleeing persecution, this information can't be shared about those people. But, at the same time, the fear of leaks shouldn't cause governments to clamp down and stop communicating with each other or with their publics. From the research we've done, leaks generally happen intentionally. They're not accidental. Most people that have a security clearance can leak information to the press and almost no one does it. People who leaked information have had very clear opinions and reasons to do it so. They believed that information had to be made public for some greater good.

Technology has an impact even in the relationship between governments.

Yes, digital diplomacy and traditional diplomacy, they both work. They have absolutely changed international landscape in terms of the way diplomats communicate with each other. Before social media, government interactions with other governments were often behind closed doors or ceremonial, with people shaking hands and having pictures taken together. With social media, now it's common place for diplomatic figures to engage not only with their counterparts in other countries, but to citizens of other countries, and those citizens can communicate back. What used to be a private, ceremonial, closed-door, formal situation has been brought out into the open. Whether regular citizens find it interest-

ing is a whole different story, but, for the first time, there is this window into what's happening in the relationships of governments that didn't use to be there. That said, it must be carefully managed. It's not like the casual tweet of an ambassador at a basketball game was not carefully planned. I'm quite sure it was. My experience at the State Department tells me these things are carefully planned.

How can terrorist threats affect our communication on the web?

It's tremendously complicated and unfortunately it gives a lot of argument to people who wish to shut down information, who wish to keep things closed, because one of the ways that terrorists such as the ISIS have gathered their followers and have amassed the public attention they have was through social media. So, there's really not an effective response yet, about how to deal with the fact that these tools can be used for good – they can be used to connect activists and diplomats, to make sure that citizens of countries know what's going on –, but they can also be used to organize attacks and to recruit people to destructive movements. A lot of different governments have tried different tactics. Some tried to engage with terrorists online in order to show them they're wrong. I think this is a mistake. I think you cannot argue with someone's belief system with facts. There has to be an alternative that is compelling, and facts are not always compelling.

Another issue that is affecting the world is migration of refugees. How does that reflect on our communication on the web?

This is another unprecedented situation. This is certainly not the first time the

world has seen mass influx of refugees. There have been several wars where people have fled. One of the unusual things about these groups of refugees is that a lot of them have phones. Many of them have smartphones. So they're not disconnected from the world and even the ones that don't have smartphones can at least receive or send text messages. So, the United Nations and other international relief efforts are trying to figure out how to use this as an advantage, how to use text messaging to alert refugees about places where they can go, or how can they get food or documents.

On the other hand, now there's this global awareness due to the constant stream of videos, pictures and news about refugees and I think it leads to a bit of a fatigue in the public – people care, but you can only care and be outraged for a while. Then, people say, "Oh, it's not my problem, I can't think about it anymore". This is one of the things that we study. It's not just public awareness about an issue in the media, but its passage over time and precipitating events. For instance, the photograph of the Syrian boy washed up on the beach changed public opinion and had this really powerful impact, but that only lasted for a few months. After the Paris attacks, there was a big drop in support for the refugees. People are fearful of their security. There have been stories linking the movement of terrorists through these refugee waves. One person in the middle of millions of refugees turned out to be a dangerous person.

What are the main social changes resulting from technology in the last ten years?

I feel the greatest change is, as I mentioned earlier, this change in expecta-



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

tions, in culture. Information sharing has become a normal everyday activity, whether people are posting recipes to their friends on social media websites, or the fact that we are reading the news on our phones, or sharing photographs of our vacation. All that creates this connectedness that did not exist before the advent of social media. I don't think the tool itself is responsible for it. It made it possible, but the important thing was how people reacted to the tool. If you recall when Twitter came out in 2006, people were saying, "What is this thing? You can post 140 characters? What am I going to do with that?" Someone posted, "I ate a ham sandwich for lunch". People said, "All right, great, that's interesting". It took a few years for it to evolve and then, all of a sudden, people realized, "Wait a second. You can grab people's attention very quickly with this". The technological affordances, which were not apparent immediately, was that Twitter was not using the Internet as a platform, it was running through the SMS network. So, for instance, during the Iran Revolution in 2009, cellphone communications were cut off and the Internet was shut down, but people could still tweet, because it was on a different network.

In your opinion, what's technology's greatest contribution to improve our quality of life?

It would be a false prophecy to say that there's still this massive division between people who are online and connected to technology and the ones who are not. This is definitely changing. Even a lot of less developed countries, with poor infrastructure, that don't have necessarily good road systems or power grids, some people at least have a flip-phone. It's projected

that within the next ten years, a majority of the global population will have internet access. We're not there yet. So, I do think that this will be one of the big changes that will happen within the next ten years. As more and more people have internet access, this kind of culture of information sharing and this expectation to know what's going on will also increase. One of the interesting things I heard from a student of mine who lives in a country with a repressive media is that social media, even though it is restricted and censored, it has encouraged people to engage with each other and, for the first time ever, these people are becoming critical thinkers, are beginning to think more carefully about the information they receive. You have to go through this process of filtering. And she told me that this is not how she was raised. In school, she was not taught to think critically, to ask questions. She was taught to listen and be quiet and to obey. So, I think that as a greater percentage of the world population begin to have access to internet, even if it's in a restricted way, I really think this sense that people have the right to know what's going on and to access information will increase as well, and that will help improve the quality of life, simply because we enjoy learning things, and we enjoy being connected.

Today we have an excessive exposure of people's personal lives and intimacy and an excessive need for control. What's your assessment of these two points side by side?

It's a tough question. And I don't think that there's a perfect balance, I think it's something that you negotiate every moment of every day. Every time you send an e-mail, you make a decision of how much information you want to put in it.

Who might see this? How might this get out? What if this was accidentally forwarded to my mother, my brother, or my son? Would this be a problem? I think it's a decision you make on a daily basis, but also as you grow old, you learn more. Maybe something that you posted when you were younger in social media or some other website, five years later, when you're applying for a job, you're not so happy that this content is out there. So, I believe that people go through this self-educating process and become more careful. "Should I send this? Should I post this? Do I reply to this thread? Do I post this picture?"

Are these the pros and cons of the excess of media in our lives?

I'd say that the pros of the media in our life are, again, this matter of access. We have a choice, there are so many options. For instance, when I was growing up, there were three broadcast channels, and that was the way we used to receive news. Somebody chose what stories you would see every night at six o'clock. There were only three channels on television. I don't watch television news anymore; because I don't want to have somebody else telling me, "These are the three stories that we want you to watch tonight". And I don't even read newspapers. I'll go to an aggregator website that has multiple headlines about the same issue, so I can see how ten different news outlets are framing it. I get the chance to choose, I have options and I can see not just what the liberal perspective or the conservative perspective is saying, but the combination of the two.

You decide.

Exactly. If you decide you want more information and there's a report, you look up the report and then, you can read it

from the primary source. There's so much more that you can do to educate yourself nowadays. Those are the pros. As for the cons, how many people actually use technology in this way? How many people read through twenty news articles and find the primary sources, the transcript from the congressional hearing? I'm a wonk, I can't help myself, I like to do that kind of thing, but I think there's also a massive amount of entertainment and empty information available to us now, and you could easily spend most of your time using technology just entertaining yourself, and not educating yourself. I think that there should be a balance. I also like a good television show, I like to be entertained, but I think there needs to be a balance. It's tempting for people to get sucked into the fun of technology and ignore its educational prospects.

How does social media impact public administration and the business world?

It's an excellent question and this is changing very quickly. It's only been an influential tool for a few years. I used to work at the State Department at the US Mission to the United Nations in 2011 when the Arab Spring erupted and, at that time, diplomats were barely using Twitter or Facebook. It was still considered a little bit risky to use it. But what we had discovered, and what we were able to share with people we used to work was that it was not just about posting press releases. You can learn about what's happening in a way that you're not going to learn from news sources, especially when the news source is state-controlled media, or when a government cracks down and shuts down the Internet in a country. For instance, in Egypt, when there was the Egyptian Revolution, Internet was shut down for

five days. There was a high level executive from Google that was taken hostage by the Egyptian police, and the company, along with a few other organizations created this app called "Speak to Tweet". So, even though there was no Internet, people could use their phones. So, they set up this service where people could call and somebody would type down what they wrote and upload it on Twitter.

It was a way to escape censorship.

It's an opportunity not just to find out what's happening logistically or tactically, but how are people feeling with what they were going through, what's was mood, the feeling and we were able to find out this way. There weren't just angry young people on the streets, but there also were families and the elderly. In the beginning, it was really everybody. It was an intense popular movement of people. That's the type of thing that maybe some news stories would've covered, but there was a different feeling to be able to see this reported through social media.

What's your advice to governments regarding their relationship with this rich and information-packed world that is the Internet?

I spent a lot of time thinking about this over the last few years, working with a several ambassadors and diplomats in order to help them learn more about the power of social media. And also about how to be careful in social media, because once something's out there, you can't retract it. There's no such thing as deleting something online, even if you think it's possible to delete it. It's about knowing how to use the tools and being careful while you're using them. When I say knowing how to use the tools, I don't

mean that you should act in a specific way or to be different from what you are. Just know how you're going to come across. For instance, if somebody writes a press release, who's going to read it? Reporters, people at NGOs, academics. On Twitter, it will be people in general and they want to follow ambassadors, diplomats or government officials who seem like real people who seem to have personality. So I encourage people in government to use these tools like a normal person and connect with people on a personal level. Of course you can talk about your policy decisions, send link to press releases, talk about statistics that are important to the policy issues, but you have to be human, you have to be real.

Is transparency essential?

Absolutely. And this is something else. Between Twitter, Facebook, YouTube, and other streaming services, even if nobody watches your parliamentary meeting, your town hall meeting, or some other type of committee meeting, the fact that you upload it on the web and allow people to watch it, this sends a message that you have nothing to hide and that you will stand by everything that you say, because you know you're speaking to the people, even if nobody's watching. Somebody might be watching, though. An advice I would give and that I've read about is that governments need to get over this idea that they can say one thing and do something different in their policies. Hypocrisy will be exposed in this era so quickly, because there's so much information out there.

EM EDUCAÇÃO NÃO HÁ MILAGRE, É PRECISO INVESTIR NO PROFESSOR

NA OPINIÃO DE MARY PAULA ARENDS-KUENNING, PROFESSORA ASSOCIADA DA UNIVERSIDADE DE ILLINOIS EM URBANA-CHAMPAIGN, VALORIZAR A PROFISSÃO DE PROFESSOR É FUNDAMENTAL PARA A MELHORIA DO CAPITAL HUMANO, BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA NAÇÃO. ELA CITA UM ESTUDO NORTE-AMERICANO QUE COMPROVA QUE CRIANÇAS QUE TIVERAM BONS PROFESSORES SE TORNARAM ADULTOS MAIS BEM-SUCEDIDOS ECONOMICAMENTE.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista

O número de crianças fora da escola tem aumentado no Brasil. Como a senhora avalia esse momento brasileiro, quando se fala tanto em educação e da importância do valor humano para o crescimento do País?

Fico triste em ouvir isso. Estou surpresa, porque o Bolsa Família ainda funciona e uma condição para receber o benefício é a criança frequentar a escola. No entanto, é compreensível que, quando a economia entra em crise, existam famílias que tiram as crianças da escola para sobreviver, colocando-as para trabalhar. Acho que precisamos descobrir o que houve com os meninos, porque eles são mais vulneráveis do que as meninas em crises econômicas, já que ganham mais fora do lar. É lamentável, uma vez que as crianças que saem da escola muitas vezes não retornam. Então, o governo deveria pensar em maneiras de manter essas crianças estudando. Expandir o Bolsa Família é interessante. Minha colega, Suzanne Duryea, e eu fizemos uma pesquisa, publicada em 2003, em que analisamos crises mais antigas e descobrimos que, durante recessões e tempos de crise econômica, os pais geralmente mandavam as crianças para a escola, pois não havia oportunidade de trabalho – o custo de mandar os filhos para a escola era menor, então as crianças frequentavam. Mas o trabalho infantil está aumentando agora em razão da crise atual, e isso indica que as coisas mudaram bastante no Brasil desde que publicamos a pesquisa.

Outro dado que se observa no Brasil neste momento é que algumas cidades estão ficando menores, porque faltam oportunidades e os

jovens estão migrando para outros lugares. Como a senhora avalia essa tendência?

Estou fazendo pesquisas no Paraná, onde me disseram que esse era o caso. Nas áreas rurais, em que as fazendas se fortalecem, os fazendeiros menores não conseguem sobreviver se não crescerem. Assim, há menos fazendeiros lá e os jovens não têm para onde ir. Acho que uma parte disso também é escolha dos jovens. Eles não querem ficar, já que não veem oportunidades nas fazendas ou em cidades menores. Querem mudar para as cidades maiores para encontrar trabalho, educação ou o que estiverem procurando. Também vemos isso acontecer nos Estados Unidos em algumas áreas do centro-oeste, onde as cidades menores estão desaparecendo e os jovens estão se mudando para as cidades maiores. Então, acho isso normal. Quero dizer, não acho que o governo deva tentar manter as pessoas onde elas estão ou onde cresceram, necessariamente. Talvez essas comunidades possam fazer algo para estimular a economia local e oferecer mais serviços. Nos Estados Unidos, as pessoas tentaram ter negócios *online*, sem lugares específicos. Mas acho que essas coisas acontecem à medida que a economia se desenvolve. As pessoas tendem a se mudar para cidades maiores, não acho que o governo possa fazer muita coisa para reverter isso.

A senhora consegue enxergar desafios comuns entre Brasil e Estados Unidos, apesar de serem sociedades diferentes?

Acho que um problema que atinge ambos os países é a desigualdade. Nos Estados Unidos, a desigualdade vem au-

mentando. No Brasil, até recentemente estava diminuindo. O Brasil começou de um nível muito mais desigual do que os Estados Unidos. Então, acredito que existam muitas coisas que os países podem aprender um com o outro em termos de políticas. O Bolsa Família foi e está sendo testado em algumas cidades norte-americanas como uma maneira de combater a desigualdade. Acho que outro desafio que ambos os países enfrentam é o racismo e a desigualdade entre as etnias. Nos Estados Unidos, isso tem aparecido muito mais nas mídias ultimamente e sei que também é um problema no Brasil. É sempre interessante comparar e contrastar como esses problemas estão em ambos.

Na educação, como é possível combinar qualidade e quantidade?

Concordo com algumas coisas que o Martin Carnoy disse, que a educação é capital humano. Isso quer dizer que ela requer muito tempo e competência, com os professores interagindo com os alunos. Mas acho que é difícil. Ele disse: “Não existe uma varinha de condão”. Então, ter educação online não resolverá esse tipo de problema. Acho que é uma questão de incentivos para conseguir bons professores em sala de aula e que estejam preocupados com seus alunos, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil. Além disso, criar incentivos que atraiam pessoas para essa profissão e fornecer recursos que recompensem os professores para que façam seus trabalhos muito bem. Os governos devem fornecer os recursos para priorizar isso e fazer acontecer. Em algumas sociedades existem salas de aula muito cheias para os nossos padrões, e os professores devem administrar essas salas para que





funcionem bem, mas em alguns casos isso é muito difícil. Sem dúvida, existem coisas que podem ser feitas com mais eficiência, e concordo que não existe “varinha de condão”. Boa parte da solução está no professor, encontrar bons profissionais e incentivá-los a fazer um bom trabalho.

Em sua opinião, quanto a política atrapalha o desenvolvimento da educação?

Como as políticas impedem o desenvolvimento da boa educação? Acho que às vezes a estrutura de incentivo dá recompensas que não estão relacionadas, necessariamente, ao bom desenvolvimento das crianças. Por exemplo, se você dá aula há 20 anos, recebe mais; se dá aula há 2 anos, recebe menos. Aumenta-se o salário ao longo do tempo. Também sabemos que algumas pessoas são muito boas em ensinar e deveríamos recompensar isso. Os fatores que fazem da pessoa uma boa professora não são características que necessariamente absorvemos. Sabemos quando os professores estão afetando positivamente seus alunos, mas a pesquisa mostra que isso não está necessariamente ligado à idade das pessoas, à escola que frequentaram, ou se possuem melhor formação. Isso é outra coisa que fazemos nos Estados Unidos ao recompensarmos professores que possuem um diploma de mestrado e outros diplomas mais elevados. Mas as evidências mostram que isso não tem um efeito no aprendizado dos alunos. Acho que essas são as maneiras que as políticas impedem isso. Diferentemente do Brasil, nos Estados Unidos os recursos das escolas públicas são financiados por impostos

sobre propriedades. Ao comprar uma casa nos Estados Unidos, boa parte do preço será capitalizada na qualidade do distrito escolar local. Isso cria muita desigualdade. Pessoas que moram em bairros ricos têm mais recursos para boas escolas públicas, enquanto estudantes que moram em bairros pobres possuem menos recursos.

É possível dimensionar quanto uma crise, como a que o Brasil está passando, pode atrasar o avanço da educação?

Acredito que a crise é um momento para focar e pensar sobre o que está funcionando ou não. Às vezes, as pessoas estão mais aptas a fazer mudanças quando as coisas não estão indo bem. Não sei quanto tempo o Brasil levará para superar essa crise, mas uma coisa que está a favor do País, que ainda não citamos, é a demografia. O Brasil está em uma época muito boa demograficamente falando, já que a população vem diminuindo e os índices de fertilidade vêm caindo. A razão das crianças em relação às pessoas em idade de trabalho é baixa. Isso significa que há mais recursos por criança. Isso é uma vantagem para o Brasil. Essa janela de oportunidades se fechará à medida que a população envelhecer. É um motivo para sermos otimistas e pensar que o Brasil talvez se recupere rapidamente da crise. As pessoas que mais estarão em risco serão aquelas com idades mais vulneráveis durante a recessão, que foram tiradas da escola e não tiveram a oportunidade de voltar. Depois de um ou dois anos após o abandono, fica difícil voltar à escola, quando se está mais velho para frequentar o nível correto da série e acostumado a trabalhar.

Possuir recursos para investir em educação é importante, mas quando apenas o dinheiro não faz a diferença?

Acho que quando ele é gasto de forma ruim, quando é gasto em coisas que não importam. Por exemplo, priorizar a compra de muitos computadores para as salas de aula em vez de gastar com treinamento de professores, ou contratar professores de qualidade. Esses podem ser exemplos de coisas que talvez não funcionem muito bem. Se existem escolas nas quais os pais não estão muito engajados, eles não conseguem julgar a sua qualidade, não notam um valor na educação.

Para os pais exigirem uma boa educação, antes eles precisam saber o que é uma boa escola...

Exatamente. Isso tem sido um problema no Brasil. Para pais analfabetos que não frequentaram escolas, fica muito difícil avaliar o que é a qualidade da educação. Mas outra razão para ser otimista sobre o Brasil é que houve investimentos na educação nos últimos dez ou 20 anos. As crianças que se beneficiaram disso agora são pais. E sabemos que uma educação mais elevada dos pais causa resultados eficientes na educação dos filhos. À medida que isso aumenta rapidamente, traz um bom retorno. Esses pais terão uma ideia melhor sobre o que é a educação. Uma boa parte tem a ver com fortalecer os cidadãos brasileiros também. A ideia de que “eu tenho o direito de reclamar quando minha escola não funciona bem”, ou “eu tenho o direito de reclamar quando o professor não vai à escola pública e o diretor não está comprometido”. Isso faz parte do que está ligado à educação pública.

No Brasil, o desejo pela profissão de professor está em queda.

A senhora tem alguma sugestão de como isso pode ser revertido?

A profissão deve ser valorizada. Sei de vídeos que se tornaram virais na internet mostrando como os alunos se comportam em escolas públicas no Brasil. Eles não têm tratado os professores muito bem. Para reverter isso, eu pensaria em algo como um bom salário, boas condições de trabalho, escolas próximas de onde o professor mora e segurança no local de trabalho. Também temos esse problema nos Estados Unidos, as pessoas sentem que ensinar não é uma carreira valorizada, embora o professor faça uma diferença enorme na vida dos alunos. Houve um estudo interessante feito nos Estados Unidos que analisou a diferença entre ter um professor bom e um professor ruim na pré-escola. A criança que teve um bom professor, quando adulto, passou a ganhar muito mais. Não me lembro da quantidade exata. Mas certamente os professores não estão ganhando por aquilo que contribuem para a sociedade.

Nos Estados Unidos, assim como no Brasil, os jovens, quando terminam a graduação estão muito endividados. Aqui, o número recente diz que a cada dez jovens que concluem a universidade, sete estão devedores ao banco. Como a senhora analisa isso?

Sim. Estou em uma universidade pública, a Universidade de Illinois, e o que tenho visto nos últimos 20 anos é que o comprometimento do Estado para com a universidade caiu muito. O que fizemos foi aumentar a mensalidade e os alunos ficam cada vez mais endividados. Acho que isso dificulta a vida

de um jovem. Não sou a favor de toda a educação universitária ser de graça, como no Brasil, porque as pessoas que mais se beneficiam tendem a ser as mais ricas. Essas são as pessoas que podem competir para entrar em uma universidade. Por outro lado, para os estudantes de classe média, isso está se tornando um fardo significativo e afeta a vida deles em termos das disciplinas que estudam, os trabalhos que conseguem e o que podem fazer depois em suas vidas.



ENGLISH

IN EDUCATION, THERE IS NO MAGIC BULLET, YOU HAVE TO INVEST IN THE TEACHER

According to Mary Paula Arends-Kuenning, associate professor at the University of Illinois in Urbana-Champaign, to value the profession of teaching is essential to improve the human capital, which is the basis for the development of a nation. She mentions a North American study that proves that children who have had good teachers went on to become more economically successful adults.

The number of out-of-school children is increasing in Brazil.

What do you think about this moment in Brazil, when people talk so much about education and about the importance of human value for the country to grow?

I'm sad to hear that news and I'm surprised, because I think *Bolsa Família* is still functioning, and that is a condition: To go to school. However, it is understandable that, when economy gets bad and you have households that are really on the subsistence level, that they are surviving by pulling their children out of school and sending them to work. I think we need to look for what has happened with boys, because boys are actually more vulnerable than girls, too, economic downturns, because they earn more outside the household. It is unfortunate, because when children drop out at certain points in school, it is doubtful whether they will come back to school or not. So the government might need to think about ways to keep those children in school. Expanding *Bolsa Família* is interesting, too. My colleague Suzanne Duryea and I did re-

search that was published in 2003, in which we looked at older crises and we found that during recessions and poor economic times, parents were more likely to send their children to school, because there was not the opportunity to work. The opportunity cost of sending your child to school was lower, so the children would go to school. But if child labor is going up now, because of the current crisis, that seems to indicate that things have changed a lot in Brazil since we published that work.

Other data seen in Brazil at this moment is that some cities are getting smaller because they don't have opportunities, so young people are migrating to other places. What do you think of this trend?

I have been doing some research in Paraná, where they were telling me that that was the case. When you see, in the rural areas, that the farms are becoming consolidated, the small farmers cannot survive without becoming larger. So there are fewer farmers there and young people don't have a place to go. I think part of it is that it is the young people's choice, too. They don't see opportunities for themselves on the farm or in the smaller cities. They want to move to the larger cities to be able to find work, to be able to find schooling or what they are looking for. We see this happening in the United States as well, in some areas of the mid-west, where the smaller cities are disappearing and the young people are moving to the bigger cities. So, I think that is normal. I mean, I don't think the government

should really be trying to do much to keep people in the places where they are or where they grew up necessarily. Maybe those communities want to try to do things to stimulate the economy or to try to provide services. In the United States, people have tried to do things like have businesses that are based online that are not really specific to places. But I think these things happen as economies develop. People tend to move to larger cities and I'm not sure there is a lot that governments can do to try to counter that effect.

BOLSA FAMÍLIA IS BEING TESTED IN CITIES IN THE UNITED STATES AS WELL AS A WAY TO CONFRONT INEQUALITY

Do you see common challenges between Brazil and the United States, even though they consist of different societies?

I think one issue that confronts both countries is the problem of inequality. In the United States, inequality has been increasing. In Brazil, until recently it was decreasing. Brazil started from a level that was much more unequal than the United States. So I think there is a lot that the countries can learn from each other in terms of policies. *Bolsa Família* is being tested in cities in the United States as well as a way to confront inequality. I think another challenge that both countries face in common is the issues of racism and inequality across races. In the United States, that has become very much in the news lately and I know in Brazil it is an issue as well. It



Scan the QR code to watch the full interview



is always interesting to compare and contrast how those issues are going in both countries.

In education, how is it possible to combine quality and quantity?

I agree with things that Martin Carnoy said, that education is very human capital intensive, which is to say it requires a lot of time and expertise. It is teachers interacting with students. So I think it's difficult. He was saying, "There's no magic bullet", so having online education is not going to solve that type of problem. I think it's a matter of incentives and getting good teachers in the classroom that care about their students, both in the US and in Brazil. Besides that, it's good to create incentives that attract those kinds of people

to those professions and providing resources to reward teacher who do their jobs very well. Governments have to provide the resources to prioritize that and make that happen. In some societies you can have classes that are very large in comparison to our standards and teachers can run those classes and they function well, but in some cases that is very difficult to do. There are certainly things that can be done more efficiently, but I agree that there's no "magic bullet". A lot of it has to do with the teacher and incentivizing them to do a good job.

In your opinion, how do policies get in the way of the development of education?

How do policies impede the develop-

ment of good education? I think sometimes the incentive structure rewards things that are not related to how well children do. For example, if you have been teaching for twenty years, you get more money; if you have been teaching for two years, you get less money. You increase your salary just staying in your job for a longer period of time. But we know that some people are very good at teaching and we should reward that. These things that make somebody a good teacher are not characteristics that we necessarily observe. We know that these teachers are having really good effects on their students, but the research shows that it's not necessarily tied to the person's age, where they went to school, if they have higher degrees. Another thing that we do in the

ENGLISH

United States is we reward teachers for getting masters degrees and higher degrees. But the evidence shows that that doesn't really have an effect very much on student learning. I think these are ways that policies do impede that. Differently from Brazil, in the United States, the resources that our public schools have are financed by property taxes. When you buy a house in the United States, a lot of its price is going to be capitalized in the quality of the school district that you are in. That creates a lot of inequality. People who live in rich neighborhoods have more resources for good public schools, and students who live in poor neighborhoods have fewer resources.

Is it possible to weigh how much a crisis, such as the one Brazil is going through, can delay the progress of education?

I think crises are times to really focus and think about what things are working and what things are not working. Sometimes, people maybe are more apt to make changes than when things are going well. I don't know how long it will take Brazil to get over this, but one thing that is in Brazil's favor that we have not talked about is demographics. Brazil is really in a very fortunate time demographically, in that the population has been declining and the fertility rates have fallen. The ratio of children to people in working age is low. That means there are more resources per child. That is in Brazil's favor. That window of opportunity is going to be ending as the population ages. But that is one thing that makes us optimistic that Brazil will be able to maybe recover quickly from this. The people who will most be at risk

will be the ones who are in vulnerable ages during the recession, that were taken out of school and didn't have an opportunity to go back. After being out maybe a year or two, it becomes very hard to go back to school. You are older than your proper grade level, you get used to be working.

Having resources to invest in education is important, but when is money not enough to make a difference?

I guess when it is spent poorly, when it is spent on things that don't matter. For example, prioritizing something like spending a lot of money on computers and getting those in classrooms as opposed to teacher training or getting good-quality teachers in the classroom.

Those might be examples of things that might not work very well. Or if you have schools where the parents are not very engaged, they are not able to judge the quality of the school, they don't perceive a value to education.

For parents to demand a good education, first they have to know what a good school is like...

Exactly. That has been a problem in Brazil. If you have parents that are illiterate and that didn't go to school, it's very hard for them to evaluate what the quality of schooling is. But another reason to be optimistic about Brazil is all these investments that have been happening in the last ten, fifteen or twenty years in education. Those children who were benefitting from that are now par-



ents. And we know that increased education of parents has very beneficial effects for the schooling of their children. As that increases rapidly, it leads to a positive feedback. These parents are going to have more of an idea of what education is about. Part of it has to do with empowering Brazilian citizens as well. The idea that, "I have the right to complain when my school doesn't work well", or, "I have the right to complain when, at the public school, the teacher doesn't come to school or the principal is not engaged". That is part of what is tied in with public education.

In Brazil, the desire to become a teacher is dropping. Do you have any suggestions as to how that could be reversed?

That profession has to be valued. I know that there were videos that have gone viral in Brazil of how students behave in a public school. They have treated their teachers not very well. To reverse that, I would think of something as a good salary, good working conditions, being able to work in a school that is close to where you live, having security when you are working. I think we have that problem in the United States as well, that people feel teaching is not a very valued career, although a teacher makes such a huge difference in students' lives. There was a very interesting study that was done in the United States that looked at the difference between having a good teacher and having a bad teacher in kindergarten and first grade, primary school. The child who had a good teacher went on to earn a much higher wage as an adult. I can't remember the exact amount. But certainly the teachers are not earning what they are contributing to society.

In the United States, as well as in Brazil, when young people finish their undergraduate studies, they are in debt. Here, recent data say that seven out of ten young people that finish college are in debt to the bank. What do you think about that?

Right. I'm at a public university, the University of Illinois, and what we have seen in the last twenty years is that the state's commitment to the university has gone down. What we have done was increase tuition, so the students have to take on more debt. I think that does hamper a young person's life. I'm not in favor of having all university education be free like it is in Brazil, because the people who mainly benefit from the university tend to be from wealthier backgrounds. These are the people that can compete to get into the university. On the other hand, with the middle class students this is really becoming a significant burden and it affects their lives in terms of the things that they study, the jobs that they take, and the things that they can do later on in life.

NEGLIGENCIAR O USO DA TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO É QUASE COMO DIZER QUE ESTAMOS TIRANDO PARTE DO MUNDO DA ESCOLA

INCLUIR A TECNOLOGIA DE FORMA EFETIVA DENTRO DAS SALAS DE AULA É MAIS UM DOS ENORMES DESAFIOS QUE O BRASIL TEM PELA FRENTE NA ÁREA DA EDUCAÇÃO. E MESMO SABENDO DOS POTENCIAIS DA INTERNET E DAS FERRAMENTAS DIGITAIS APLICADAS AO ENSINO, MUITOS PAÍSES AINDA DISCUTEM QUAL A MELHOR FORMA DE AVANÇAR. O PARADIGMA DA MODERNIDADE NA EDUCAÇÃO É O TEMA DA ENTREVISTA COM A PESQUISADORA DO LEMANN CENTER FOR BRAZILIAN STUDIES DA UNIVERSIDADE COLUMBIA, FERNANDA ROSA, SOCIÓLOGA FORMADA PELA USP E MESTRE EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS PELA FGV-SP.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista



O que você tem observado no desenvolvimento do aprendizado, quando está presente o uso da tecnologia?

Não temos métricas que nos permitam entender qual o avanço que se tem a partir do uso das tecnologias digitais que estão nas escolas. Um acadêmico tentou fazer uma regressão para entender quanto o uso de laboratórios nas escolas impactava o aumento do IDEB, nosso principal indicador de educação básica. Não encontrou nenhuma correlação. Por que? Porque o fato de ter tecnologia na escola não necessariamente significa que ela está sendo usada. Uma pesquisa do Banco Mundial lançada no ano passado mostrou que apenas 2% do tempo dos professores brasileiros em sala de aula é usado com tecnologia. Num ano letivo de 200 dias, apenas em quatro essa tecnologia é utilizada.

Quais são os pilares para isso caminhar?

Uma política de tecnologia na educação tem de se basear em três pilares: infraestrutura, conteúdo digital e formação de professor. Não gostamos do termo tecnologia na educação, que se utiliza hoje. Gostaríamos que mudasse.

Por quê?

O fato de ser tecnologia na educação dá um sentido de que a educação está ali estática e que a tecnologia está chegando para ocupar algum espaço, e o foco sai do resultado e fica no processo. Qual é o processo? Ter computadores e tablets nas escolas. Tecnologia na educação significa informatizar as escolas ou informatizar professores e alunos, que é exatamente o que está acontecendo hoje. Mas o resultado de uma escola,

o que um sistema de educação requer e almeja, é o aprendizado do aluno. Se passamos a olhar para o objetivo, muda a forma como a gente constrói a política. Aí a tecnologia vem a serviço desse aprendizado, inclusive os três pilares são construídos a partir disso. Sem isso, as políticas ficam vazias e não conseguimos ver mudança.

Esses três pilares, em algum momento, vão caminhar juntos?

Para isso é preciso planejamento. Como está sendo feito hoje? A partir das entrevistas que fizemos para o trabalho "A aprendizagem inova no Brasil", o que ficou muito evidente? Que o secretário e a Secretaria de Educação estão investindo em tecnologia como uma forma contingencial, ou seja, está faltando tanto por cento para cumprir os 25% obrigatórios de investimento na educação. O que fazemos com esse dinheiro? Compramos tablets, que vão dar senso de modernidade para a nossa rede. O que ocorre? Nós temos uma parte ínfima de infraestrutura sendo colocada na escola, que é o *hardware*. Temos várias camadas invisíveis que precisam de investimento. Se isso não acontecer, o computador não fará diferença dentro da escola e não está fazendo. Quando você compra um equipamento sem organizar os outros pilares, você não terá uso para aquilo, ou um uso muito esparso, ou, ainda pior, um uso sem objetivo. É bem possível que numa construção de política pública como essa, em vez de melhorar o aprendizado, ele piore, porque não tem um objetivo claro de como vai ser usada aquela tecnologia, para que, qual objetivo, qual a sua meta. Da forma como está acontecendo hoje, se um tablet for usado para um joguinho que não tem uma

aplicação educacional, a gente está, de fato, melhorando a educação com aquela tecnologia? Então, é muito importante a questão dos três pilares. Eles vão ter de andar juntos de alguma maneira, a partir de um planejamento prévio. O *hardware* não pode chegar na escola antes do conteúdo digital, deixando na mão do professor a decisão de como usar aquilo.

Como corrigir essas defasagens entre os pilares?

O principal é ter em mente o conceito do que é tecnologia na educação. Não há clareza sobre o que significa usar as tecnologias digitais na educação. Hoje a tecnologia é uma extensão de nosso corpo.

Ela já se inseriu em nosso dia a dia.

Exatamente. Na escola, ainda estamos num cenário anterior, perguntando se a tecnologia vai ou não auxiliar no processo de ensino e aprendizagem.

Qual é a medida para essa ferramenta fazer parte do dia a dia do ambiente escolar?

Não existe uma fórmula, mas o que posso dizer é que a tecnologia não muda o fato de que você precisa de gestores com objetivos claros sobre aonde querem chegar com aquela política pública. A partir desse objetivo, você insere a tecnologia. Não existe hoje clareza de qual plano você vai construir para que essa tecnologia seja inserida. Aí vem o problema, porque ela fica perdida numa dinâmica sem foco no aprendizado. O que temos de fazer, na escola pública, é que a criança supere todas as deficiências que teve durante a vida, para concorrer em pé de igualdade em algum momento fora da escola.

Essa é a ideia.

Esse é o objetivo. Eu tendo isso claro, quais são as disciplinas, qual o currículo dentro da escola? Muitas vezes o currículo também não é claro. A partir de um currículo definido, de que maneira as tecnologias entram para agregar? Aí posso dar exemplos bastante diretos. Se tenho uma aula de polinômio, o *software* pode me auxiliar a dar mais clareza daquele conceito.

Não há necessidade de uma disciplina sobre tecnologia?

A tecnologia está presente em tudo, como auxiliadora. E ela se torna uma ferramenta essencial para o próprio professor, porque quando ele percebe a importância e a facilidade de o aluno entender, a partir daquele uso, muda muito a forma como ele reage à tecnologia. Visitei 24 escolas, nas cinco regiões brasileiras, para entender como as tecnologias estavam sendo, de fato, usadas e encaradas dentro do contexto escolar. Muitos professores traziam a questão do engajamento daqueles alunos na aula, quando se usava os equipamentos que estavam disponíveis, mas nenhum professor utilizava. Os professores que passam a utilizar são aqueles que percebem o valor, inclusive, para o aluno e para o aprendizado do aluno. Mas o que está acontecendo é que essas ações de uso das tecnologias estão sendo ainda muito limitadas. Depende de um professor desbravador fazer uso daquilo, não é uma política pública disseminada. É essa a mudança que precisamos, o foco no aprendizado e uma política em que se tenha clareza de qual o papel dessas tecnologias no ensino do currículo, que é o mesmo. Não mudamos o currículo.

A lei que rege o uso da internet no Brasil fala alguma coisa sobre isso?

O marco civil é uma lei bastante importante e, sim, menciona no art. 26 a importância de que a escola seja um espaço onde se entenda quais os limites e quais são os usos possíveis da internet. Querendo ou não, ele coloca a escola como um agente de inclusão digital na sociedade brasileira, o que é fantástico. O único problema, que não podemos deixar de mencionar, é o entendimento desse artigo. O artigo, em nenhum momento, fala em criar uma disciplina de tecnologia. Fala que esses temas relacionados à internet têm de estar integrados no aprendizado de outros conhecimentos. São ferramentas para o ensino de Português, Matemática, Educação Física.

As informações oficiais falam que 84 mil instituições públicas tem a disponibilidade ou o acesso grátis à internet, à banda larga, no Brasil. Isso, na prática, acontece mesmo?

Os números trazem uma realidade que precisamos questionar. Quando falamos de internet disponível na escola, temos de nos perguntar qual a qualidade. A maioria não ultrapassa 2MB por segundo. Nos EUA eles estipulam 100MB por segundo para uma população de mil pessoas, que significam mil alunos e funcionários numa escola. A maioria das escolas que pesquisamos tem um máximo de 2MB por segundo. Essas mesmas escolas dizem que têm wi-fi. Para funcionar o wi-fi com essa velocidade, é o mesmo que dizer que não vai conseguir utilizar. Se você vai utilizar seu celular e a internet está muito ruim, você não consegue abrir uma página de um buscador, você abandona. A infraes-

trutura, então, é essencial. A conectividade, em que temos esse problema, é a questão da infraestrutura de rede elétrica, porque algumas são monofásicas.

Antes havia livros, mas não tinha biblioteca. Colocamos computadores, mas a banda larga não funciona.

Exato. Uma das questões é o entendimento dos gestores sobre a tecnologia. Há um conhecimento limitado, porque estamos falando de um assunto muito técnico. Os gestores de TI, da Secretaria de Educação, têm um papel fundamental para explicar quais os investimentos necessários. Não é apenas comprar *hardware*, porque se você compra um *hardware* numa condição dessa, a consequência lógica é que não será usado da maneira como se imaginou. Há uma diferença entre a ação e aquilo que se espera da ação.

As crianças se frustram...

A pergunta que sempre coloco é: qual o tipo de ensino que estamos dando para essa criança, quando ela sair da escola daqui a doze anos? A resposta é: um ensino que não responde.

Quer dizer, ele chega com uma avidez e não tem resposta?

Exato. Isso gera o que vemos nas curvas do IDEB. Se observar as curvas, temos o ensino fundamental com uma curva ascendente de melhora de performance dos alunos. Ela deu uma viradinha para a direita, o que é ruim, mas continua crescente e acima da meta. Isso no Ensino Fundamental 1. Quando vamos para o Ensino Fundamental 2, temos uma virada à direita muito proeminente. No ensino médio, estacionamos num nível abaixo de 5. Nossa meta é chegar a 6.



Uma política de tecnologia na educação tem de se basear em três pilares: infraestrutura, conteúdo digital e formação de professor



Estamos perdendo a possibilidade de engajamento desses alunos e, te digo, eles não ficam à espera da escola. Eles estão fazendo o que podem, porque eles já têm internet na região urbana e nas capitais que estudamos, já têm internet em casa e, inclusive, fazem empréstimo de wi-fi do vizinho. Eles estão dando os seus pulos, enquanto a escola está simplesmente patinando. É uma questão de gestão de política pública e de entendimento do que é aprendizagem móvel e do que é tecnologia na educação. Aprendizagem móvel é a possibilidade do aluno aprender a qualquer hora e em qualquer lugar. Se a tecnologia hoje tem ubiquidade da mobilidade, você pode acessar o wi-fi do pátio, na sala de aula, na sala de professores. Por que a gente não utiliza essa capacidade para fazer com que esse aluno melhore a performance?

Como tem sido, em outros países, essa integração?

Não temos esse dado comparativo. O que sabemos é que não está fácil para ninguém, inclusive nos Estados Unidos. O que percebemos de avanços? A questão regulatória. Precisamos pensar na questão de privacidade de estudantes e alunos, quando a nossa intenção é fazer com que a tecnologia faça parte do ensino e da aprendizagem. No Brasil não temos essa discussão. Nenhum dos gestores públicos com que conversei tinha a clareza do que precisava ser regulado para que esses alunos e professores tivessem privacidade garantida quando do uso das tecnologias, num espaço da escola. É preciso proteção, essas questões são muito sensíveis. Nos Estados Unidos, o Ministério da Educação tem portaria para tratar desse assunto. O

Reino Unido tem programação como parte do currículo escolar, o que é um outro passo que nem discutimos aqui: o passo em que pensamos que os nossos estudantes podem ser produtores de tecnologia e não apenas usuários. Então, são dois olhares diferentes que podemos dar para o tema.

Quais são os ganhos que a tecnologia pode trazer?

Eu diria o seguinte: na literatura existe quem fale que hoje o meio é a própria mensagem, no sentido de que essas tecnologias fazem parte de uma maneira que, muitas vezes, a gente nem pensa a respeito delas, mas deveríamos pensar. O universo que a internet permite de conhecimento, de interação, de sociabilidade, na nossa infância não tivemos, nossos pais não tiveram, mas essas crianças já têm, e não por causa da escola. Têm porque fazem parte de comunidades de jogos, fazem parte de diversos grupos que se encontram também *online*. O fato de a gente negligenciar o uso disso na educação é quase como dizer que estamos tirando parte do mundo da escola. Vamos ensinar só essa parte aqui e vamos deixar todo esse restante fora. Qual a justificativa? Proteção desses alunos? Mas eles já fazem uso. Esses alunos são muito fluentes no uso das tecnologias, muitas vezes mais fluentes que os pais. A discussão é qual o papel das crianças na política de governança da internet. Ela pode discutir, pode entender e pode, inclusive, advogar por mudanças nesse cenário. O marco civil é um agente de mudança no Brasil, é entendida como uma lei pioneira, inclusive, aqui nos Estados Unidos, foi utilizada também como referência para a definição de neutralidade da rede. A nossa lei veio antes.

Foi pioneira?

Sim. Outros países se utilizam desse exemplo para construir suas próprias regulações. No começo acharam que o Brasil era louco por ter um marco legal para internet, mas o que se mostra é que precisamos, sim, de regulação, porque estamos falando de um espaço onde muitos *players* atuam. O papel do jovem nesse espaço é discutir, entender e interferir. Hoje somos usuários porque não entendemos como funciona essa lógica, mas existem fóruns e espaços em que você pode advogar por mudanças e esses fóruns precisam ter ocupação de outras pessoas, não só a comunidade técnica. Quando a gente fala de mobilidade na educação, estamos falando desses jovens como usuários, mas também estamos falando deles serem produtores de conhecimento e, num terceiro estágio, interferir na própria política dessas tecnologias, por que não?

Qual a sua visão desse futuro?

Sou muito otimista. Mas, em relação à educação, vejo uma dificuldade muito grande de entendimento sobre o papel que as tecnologias têm hoje no mundo e, por isso, devem ter também na educação. É um pouco de arrogância de quem atua na educação recusar as tecnologias no espaço escolar, o que não faz sentido. A internet e as tecnologias digitais só têm a agregar, e a política pública pode fazer isso. Na educação, sinto que temos de avançar muito nas discussões sobre o que são essas tecnologias digitais e como elas podem nos auxiliar. Precisamos de mais monitoramento e avaliação das políticas, porque é isso que vai nos mostrar números que nos ajudam na gestão. Mas acredito, num plano geral, mais de sociedade, em

mudanças positivas. O marco civil é um exemplo de trazer essa pauta para a sociedade discutir.

Como capacitar os professores para terem uma formação adequada?

No Brasil existem boas práticas. Um exemplo do MEC – Ministério da Educação: em cinco anos de formação de professores *online*, eles conseguiram 700 mil matrículas num universo de dois milhões de professores. Se em cinco anos, o MEC conseguiu alcançar, com uma plataforma de cursos *online*, 700 mil professores, para conseguir alcançar os dois milhões quantos anos seriam necessários? A mudança só vai acontecer quando tivermos clareza de qual o currículo dos nossos alunos e qual a forma que queremos que essa aula seja dada. Como hoje é feito o treinamento de professor? É a coisa mais chata que pode existir. Encontramos cinco perfis de professores na relação deles com a tecnologia. Tem aquele desbravador que, independentemente dos problemas que existem, ele vai comprar seu próprio equipamento, celular com projetor. Ele vai fazer uso daquela tecnologia, porque já percebeu que aquilo faz diferença, os alunos ficam mais engajados. Mas tem também aquele condizente, não é que ele se omite, mas olha a situação, olha aquela internet lenta, olha que ele tem uma aula para dar e fala “por que vou me esforçar para usar essa tecnologia, se vou perder tanto tempo para configurar até começar?” Ele é um condizente, não fará nada diferente em relação àquilo. Vou falar só mais um: há aquele que não tem o conhecimento ainda para fazer um uso mais técnico. Ele pode até acessar algumas coisas, mas tem muita insegurança. Acha que é um mundo que não é para ele e se sente bastante pressionado. A formação

de professores que temos hoje entende que todos esses professores são iguais. Os cursos são voltados às ferramentas, e não ao conteúdo. Além disso, são totalmente homogeneizantes. Alguns professores vão conseguir aprender, outros terão mais dificuldades e não vão acompanhar.

Qual pode ser a contribuição do setor privado, que é grande interessado na formação dessa massa de estudantes?

Esse é um ponto central e nevrálgico da questão. Poderíamos ter empresas atuando na formação de professores, por que não? Se a gente não consegue dar conta dentro das secretarias, por que a secretaria não contrata? Podemos pensar qual será o perfil dessa organização que possa fazer essa formação e que possa te dar monitoramento e avaliação, porque sem monitoramento e avaliação também não conseguimos chegar a lugar nenhum. Na questão de conteúdo digital, hoje, se todos os três pilares, infraestrutura, conteúdo digital e formação de professores, estão ainda num plano de emergência, posso dizer que o conteúdo está um pouco adiante, porque temos várias *startups* atuando, criando conteúdo, ainda que muito limitado e desconectado, muitas vezes, dos objetivos da Secretaria de Educação. Mas estão ativando, movimentando e mobilizando aquele espaço. Na infraestrutura, o papel das empresas é essencial. Nossas operadoras de telefonia, muitas vezes, não conseguem atender a demanda da Secretaria de Educação.

Existe uma aproximação desses setores privados na direção de colaborar ou ainda é muito tímido?

Varia de secretaria para secretaria. Há secretarias que cobram as operadoras

de telefonia, sentam e conversam, “quero ter 8MB por segundo até tal mês”. Outras não conseguem chegar a esse nível de aproximação, por causa do próprio modelo de contratação. Há cidades que funcionam sob monopólio, só tem uma operadora de telefonia atuando ali, se ela não atende você não pode fazer muita coisa. Esse arcaísmo no nosso mercado de telecomunicações e essa concentração, que não é só do Brasil, mas de vários países, também prejudica. O fato é que sem parcerias, o modelo não funciona.



ENGLISH

NEGLECTING THE USE OF TECHNOLOGY IN EDUCATION IS ALMOST THE SAME AS SAYING WE'RE TAKING A PART OF THE WORLD AWAY FROM SCHOOL

Including technology effectively in schools is one of the greatest challenges Brazil has to face in the field of education. And even though they're aware of the potential presented by the Internet and by digital tools in teaching, many countries still debate over which would be the best way to approach it. The contemporary education paradigm is the main theme of this interview with University of Columbia's Center for Brazilian Studies researcher Fernanda Rosa, sociologist graduated from the University of São Paulo with a master's degree in Public Policy & Management from FGV-SP.

What progress have you observed in the learning process when educators make use of technology?

We currently have no means of measuring the level of progress gained by the use of digital technologies being utilized by schools. A certain scholar has tried to stage a regression in order to understand how much the use of computer laboratories in schools affected the increase in IDEB, our main measurement of basic education. He didn't find any correlation. Why? Simply because having technology inside school facilities doesn't necessarily mean it's being used. A study released last year by the World Bank confirmed that only 2% of the time spent by teachers inside classrooms is done so with the aid of technology. In other words, throughout a 200-days school year, only four of those see the use of technology.

Which pillars should support this process?

A policy of technology in education must support itself on three pillars: infrastructure, digital content and proper educator training. We don't really like the term "technology in education" that is currently used. We would like to see it changed.

Why?

The expression "technology in education" gives off the impression that the "education" is just standing there, static, and that the "technology" is coming to take some kind of space – it takes the real focus away from the results and directs it at the process instead. What is that process? Having computers and tablets in schools. "Technology in education"

means computerizing schools or computerizing teachers and students, which is exactly what is currently happening. But schools' *results*, the main component an education system both requires and desires, is the students' learning. If we start fixing our gaze on the objective, the way we structure that policy will change. Only then will technology serve its function of assisting that learning – in fact, those three pillars are built around precisely that. Without it, our policies will ring hollow and we'll never see any change.

Can these three pillars, at some point, work hand-in-hand?

In order for that to happen, planning is key. How is it being currently done? Based on the interviews we conducted



A POLICY OF TECHNOLOGY IN EDUCATION MUST SUPPORT ITSELF ON THREE PILLARS: INFRASTRUCTURE, DIGITAL CONTENT AND PROPER EDUCATOR TRAINING

for the study "Learning innovating in Brazil" (*A aprendizagem inova no Brasil*), one thing is quite clear: the Secretary of Education's investments in technology are being done with a certain hesitance – in other words, they are a few percents short of filling in the obligatory 25% of investments in education. And what is being done with that money? They're buying tablet computers to evoke a sense of modernity in our education system. And what happens then? We have a minuscule fraction of infrastructure being mindlessly planted in schools, that being the hardware. There are still multiple invisible sub-areas that need investments. Otherwise, those computers will make no difference inside of schools – in fact, they already don't. When we buy equipment without establishing the other pillars, we find no use for it, or a very sparse use, or, worst-case scenario, a senseless use. It's quite possible to, during development of such a public policy, instead of improving the quality of learning, we worsen it. It happens when there is no clear objective of how to utilize those technologies – no reason, no goal, no aim. The way things are being currently done is detrimental: by using tablets for electronic games that have no educational value, are we, in fact, using that piece of technology to improve our edu-

cation system? That's why the aforementioned three pillars are important. They need to find a way to coexist, and that can only be achieved through proper planning – by us. It's unacceptable that hardware reaches schools before its digital content, leaving it, as result, up to teachers the decision on how to use it.

How can we remove this discrepancy that exists between these pillars?

The most important thing to have in mind is the proper concept of technology in education. Many are still unclear on what exactly utilizing digital technologies in education entails. Nowadays, technology is practically an extension of our bodies.

It became part of our daily routine.

Exactly. Meanwhile, in schools, we're still stuck in an outdated stage, still wondering whether or not technology might help with teaching and with the learning process.

What measures should be taken in order for those tools to become part of the daily routine of school environments?

There is no set formula for it, though what I can say is that we absolutely need public managers with clear goals for our public policies. Technologies should be implemented only once those goals are established. And, currently, it's simply not clear which would be the best course of action in order to implement these technologies. Hence the problem: those technologies then drift aimlessly

through unfocused education dynamics. What we need to do, especially in public schools, is to make sure children can overcome all shortcomings they had during their lives so they can compete on equal footing outside of school.

That's the idea.

That's the main goal. And once that is clear on everyone's minds, then we can start studying the school itself: what are its disciplines, its curriculum? In many cases, not even that curriculum is clear. Having a defined curriculum as a basis, how can I apply those learning technologies? With all that established, it becomes easier to give straight examples. Say, software can be of great help in a class on polynomials, illustrating that concept more clearly.

Isn't there a need for classes on technology itself?

Technology is omnipresent in our lives, assisting us. And it can also become an essential tool for educators themselves, as when they utilize it and, through that use, realize its importance and the benefits it offers to the students' learning process, those teachers change the way they face technology. I have visited 24 schools over the 5 regions of Brazil in order to study how technologies were *de facto* being utilized in school systems. Many teachers brought up the topic of possibly engaging their students more through the use of the available equipment, but none of these teachers actually used it. The only teachers who do use that technology are those who realize the value it represents to students and their learning. But that use of technology is still too limited. When it happens, it's thanks to the daring nature of spe-



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

cific teachers who make that choice; not thanks to a widespread policy. That's the change we need – focusing our attention on the learning process and developing policies that lay down clearly what roles these technologies play in school curricula – which remain the same. No need to change curricula.

Does the law that oversees the use of the Internet in Brazil mention anything about the subject?

The Brazilian Civil Rights Framework for the Internet is a very important law, and yes, it does comment in Article 26 about the importance of having the limits and possible uses of the Internet in schools being clearly grasped. Like it or not, that law designates schools as agents of digital inclusion in the Brazilian society, which is fantastic. The only problem there, and that simply cannot go unmentioned, is the fundamental understanding of that article. The article doesn't mention, at any point, anything about creating a class to teach technology. What it does say is that the Internet, and subjects related to it, must be integrated to the learning process of other disciplines. In other words, they are tools to be used in the teaching of Grammar, Mathematics, Physical Education.

Official information has it that 84 thousand public schools offer, or even outright have free access to, broadband Internet connection in Brazil. Does that actually apply, in practice?

Those numbers suggest a questionable reality. When we hear that Internet is available at schools, we must wonder about its quality. Most run at only 2 megabits per second at best. In the US, the system stipulates a 100 Mb/s con-

nection for a population of 1000 people – that is, 1000 students and workers in a determinate school. And yet, the schools we analyzed had 2 Mb/s at most. Those same schools claimed to have Wi-Fi connectivity. For Wi-Fi to operate under that speed – it's basically the same as saying no one will be able to use it. People can't use their phones' Internet connectivity with that speed; they'll give up once they simply try to open a search engine. That's why infrastructure is vital. Internet connectivity, the heart of this problem, is a matter of electrical power transmission infrastructure, as some kinds of connectivity are single-phase.

Before that, we had books, but no libraries. Now we have computers, but broadband doesn't work.

Exactly. One of the main issues at play is managers not properly understanding that technology – or understanding it very limitedly, as that is a very technical area. The Secretary of Education's IT managers must play a vital role by explaining which specific investments are needed. It's not simply buying hardware haphazardly – if we do so, the obvious outcome is that it won't be used as we hoped. There's a difference between the action and what's expected from it.

Children get frustrated by it...

The question I always pose is, "What kind of teachings are we providing these children for when they leave school, twelve years from now?" The answer to that is, "Insufficient teachings."

In other words, children do come eager to learn but are not compensated in kind?

Exactly. That's the source of the variations we see on the Basic Education Development Index (IDEB). On it, we can see an ascending curve on the graphs of elementary school levels, showing an increase on the students' performance. That curve has gone a little to the right, which isn't too good, but it's still going up and above our goal. However, that only goes for Elementary School 1. When we analyze Elementary School 2, we see a much more pronounced turn to the right. High school levels, however, stall under 5. We aim for a 6. We are losing the possibility of engaging these students and, let me tell you, they don't just sit and wait for schools to catch up. They're already doing what they can – as they already have Internet access in the urban

IT IS UNACCEPTABLE THAT HARDWARE REACHES SCHOOLS BEFORE ITS DIGITAL CONTENT, LEAVING IT, AS RESULT, UP TO TEACHERS THE DECISION ON HOW TO USE IT

regions and capitals we studied, already have Internet access at their homes, and even "borrow" their neighbors' Wi-Fi. They're evolving by leaps and bounds while schools are still slowly strolling. It's a matter of improving the management of public policies and understanding what are mobile learning and technology in education. Mobile learning is the student's capacity of studying anytime,



anywhere. With the ubiquity of mobility of modern technology, you can have Wi-Fi access in schoolyards, inside classrooms, in the teacher's lounge. Why can't we use that function to improve our students' performance?

How has that integration been progressing in other countries?

We don't have that comparative data. What we do know is that everyone is struggling, including the United States. What advances we have noticed? Regulations. We need to think about both the students' and teachers' privacy, if we want technology to be a part of the teaching and learning process. None of the public managers whom I spoke to had it clear in their minds the need for regulations that guaranteed privacy for

students and teachers when utilizing teaching technologies, within school facilities. Protection is necessary, and we know this is a very sensitive issue. In the United States, the Department of Education has a decree order that addresses this. The United Kingdom has computer programming as part of the school curriculum, another step we haven't even touched upon here – contemplating that our students can be technology developers themselves, not just users. So, we have two different ways we can look at the same subject.

What benefits can technology bring?

I'll say this: some literature scholars believe that, nowadays, the medium is the message itself; or, in other words, that these technologies are now part of

our communication in such a way that, many times, we don't even think about them, even though we should. The universe that the Internet gives us access to in terms of knowledge, interaction, sociability – we didn't have it when we were kids, and neither did our parents, but these children do, and not thanks to school. They have it because they're part of game communities, part of various groups that even have online meetings. The fact that we're neglecting the use of all that in education is almost the same as saying we're taking that part of the world away from school. We're only going to teach this part and keep the rest out. And why? To protect the students? But they already use it. They are very skilled in the use of these technologies – many times, even more so than their parents.

ENGLISH

The real discussion to be had is about the role children play on Internet management policies. They can discuss, understand and even advocate for changes in this space. The Civil Rights Framework for the Internet is one of Brazil's change agents, and is seen around the world as a pioneer law – in fact, here in the United States, it was used as reference for defining net neutrality. Our law came first.

Was it a pioneer?

Yes. Other countries model their own regulations after it. At first they thought Brazil was insane for establishing a legal framework for the Internet, but time showed that we do, indeed, need guidelines for it, as we're talking about a space inhabited by many "players". The role played by the young in that space is discussing, understanding and interfering. At the moment we are users since we don't understand how that logic works, but there are forums, message boards and other spaces where you can advocate for changes, and those forums need to be populated by people other than the technical community. When we say "mobility in education", we mean having those young students as users; however, we also mean having them as producers of knowledge, and, at a future stage, having them interfere in the politics of those technologies themselves – why wouldn't they?

What is your vision for that future?

I am very optimistic. However, in regards to education, I foresee great difficulty in the system understanding the role technologies currently play in the modern world and, consequently, *should* play in education. It's somewhat arrogant of those who work in the field of education

to refuse having these technologies in schools – and it doesn't make sense. The Internet and digital technologies have only benefits to offer, and public policies can help them achieve that. I feel that there is still much productive discussion to be had in the field of education regarding what those digital technologies are and how they can assist us. We need to monitor and evaluate these policies more closely, as that is the only way we can obtain the necessary numbers to properly manage them. But I do believe in positive changes, in terms of a general, and slightly more societal, plan. The Civil Rights Framework for the Internet is a good example of bringing that topic forefront in society's discourse.

How do we train educators so that they have proper instruction on the use of those technologies?

In Brazil, there are good training methods currently in place. Here's an example from MEC (Ministry of Education): for an online five year formation course, MEC got 700 thousand candidates enrolled, from a society of 2 million teachers. If, within five years, MEC managed to reach, through an online course platform, 700 thousand educators, how many more years would they need to reach the full 2 million? Change can only happen when we have a clear knowledge of what our students' curriculum is and how exactly we want a particular class to be taught. Do you know how our current teacher training courses are? They're the most boring things you can imagine. We can outline five types of teachers in terms of their relation with technology. First is the daring kind that, regardless of the obstacles in his or her way, buys their own accessories, like, say, a cellphone with

a projector. They make use of that technology because they've already realized that it makes a difference, that students become more engaged thanks to it. But there's also the second kind, the one's who's more acquiescent – they don't necessarily overlook their options, but they observe the situation, see how slow their school's Internet connection is, remember that they have a class to teach, and conclude, "Why should I put this much effort into using this technology if I'll waste this much time until it's all set?" They're acquiescent, and so, won't do anything about it. I'll only list up to this third type: the one who doesn't have the necessary knowledge to make a more technical use of their technology yet. This type of teacher might even be capable of accessing a program or two, but he or she is still too insecure. They think that universe isn't for them, and feel too much pressure. The current training system we follow assumes all these types of teachers to be the same. Our courses focus on the tools, not the content. Some teachers do learn, while others naturally have more difficulty and simply can't follow.

How could the private sector contribute to the system, it being the one most interested in the education of that student mass?

That is a central and sensitive point of the matter at hand. We could have private companies assisting in the training of our teachers – why shouldn't we? If we can't make ends meet inside our Secretariats, why can't Secretariats outsource services? We could plan what kind of organization could offer that kind of training and that kind of monitoring and evaluation, as it's also impossible to get anywhere without monitoring and eval-

uation. And since we mentioned digital content: though our three pillars – infrastructure, digital content and proper educator training – are currently still at a materialization stage, the content itself is a bit ahead of them, since many startup companies are actively creating content; even if that content is, many times, very limited and unrelated to the Secretary of Education's interests. Nevertheless, they are stimulating, triggering and mobilizing that space. In terms of infrastructure, these companies play a vital role. Our telephone companies are often simply unable to meet the demand of the Secretary of Education.

Are these private entities showing willingness to collaborate or are they still diffident?

It varies from entity to entity. Some secretariats do push telephone companies, meeting their representatives in person and talking to them, "I want my 8 Mb/s connection within this time frame!" etc. Others just can't reach this level of proximity due to fear of the hiring model itself. Some cities operate under monopoly, with a single telephone company covering their area; if that company doesn't support you, there's not much you can do. That sort of archaism in our telecommunications industry, and that kind of concentration – which doesn't only happen in Brazil, but in many other countries – is harmful as well. Simply put, without partnerships, that model does not work.

EXISTE UMA DISPUTA PELO ESPAÇO PÚBLICO ONDE ATÉ ENTÃO OS CARROS ESTAVAM GANHANDO

UM SISTEMA DE TRANSPORTE COLETIVO EFICIENTE NÃO DEPENDE APENAS DA VONTADE DA POPULAÇÃO. DE ACORDO COM CIRO BIDERMAN, ESPECIALISTA EM ECONOMIA URBANA E DIRETOR DA SPTRANS É PRECISO SUPERAR OS ATRASOS CAUSADOS PELA JUDICIALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS. ALÉM DISSO, A TRANSPARÊNCIA DOS PROCESSOS E A INTEGRAÇÃO DAS PASTAS ENVOLVIDAS PODEM FOMENTAR A INOVAÇÃO E TRAZER MAIS CELERIDADE AO TRÂNSITO CAÓTICO DAS GRANDES METRÓPOLES.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista

Estamos na cidade de Nova York, onde o transporte público funciona muito bem. O que podemos aprender com esta cidade? Ou são realidades diferentes?

Acho que temos muito o que aprender com Nova York. Para começar, o metrô daqui talvez seja o único caso no mundo com tamanha flexibilidade. O (ex-prefeito Michael) Bloomberg fez mudanças no sistema, otimizando o modelo operacional noturno, em que um trem entra na linha do outro – que também ocorre aos domingos. Isso está gerando uma economia de um bilhão de dólares por ano. Desconheço outro sistema de metrô que tenha tamanha flexibilidade.

A impressão é de um sistema um pouco caótico.

Acaba parecendo um pouco caótico, as pessoas entram quando falo que “esse metrô é incrível”. As pessoas falam: “como assim, metrô incrível? É sujo e bagunçado”. Mas se você olhar no mapa, entende esse metrô rapidamente, apesar dessa dificuldade de quem não é daqui andar à noite ou no domingo, porque mudou a linha. O que acontece nesse metrô, em praticamente qualquer ramo, é que tem uma linha expressa. No metrô de Paris há algumas linhas expressas, mas são poucas. Esse é um caso muito raro, então, é um metrô incrível, realmente.

Inspirador como projeto?

Inspirador como projeto pelo seguinte: ônibus é, naturalmente, extremamente flexível, você vai onde quer e coloca quantas linhas quiser. Um pequeno problema do ônibus, se você estiver pensando num sistema estrutural, é ser flexível demais. Em todos os exemplos do

mundo, que cresceu muito nos últimos tempos, tivemos a tentativa de montar um sistema mais estrutural com ônibus, o que tem sido chamado de BRT – Bus Rapid Transit. Esse sistema é menos flexível do que um ônibus usual, mas poderia, sim, se inspirar totalmente no metrô de Nova York – para um ônibus seria muito fácil fazer isso, o que é extremamente difícil num sistema sobre trilhos.

Por que é vantajosa essa mudança que o senhor está dizendo?

Por que os sistemas de transporte público de Nova York, de Paris, de Londres, Berlim, funcionam de fato? Porque eles têm uma rede estrutural em que se consegue uma velocidade de 25 Km/h em qualquer horário do dia. Você não consegue isso de verdade com o ônibus, porque ele acaba preso no trânsito, por mais que se tente ter linhas especiais como temos feito – essa é uma saída com limitações, porque se a linha está do lado direito da via, sempre terá o problema de ter carro entrando na via; quando se joga para o lado esquerdo da rua, de cara você já pode torná-lo muito mais segregado.

O BRT, que é esse sistema de transporte rápido por ônibus, tem algumas características específicas. Além de ele ser segregado e do lado esquerdo – porque do lado direito, no nosso sistema, o nome seria *post car* –, só há pontos de ultrapassagem nas estações. E os ônibus têm entrada em nível. Entrada em nível significa que o passageiro vai entrar mais ou menos como no metrô. Isso pode parecer algo pequeno, mas faz uma diferença brutal. Você ganha algo como dois segundos por pessoa, o que não é pouca coisa, pois no fim são muitos segundos. Assim, posso ter um sistema de quatro linhas expressas e uma linha local, que

vai parando em cada ponto. Como consigo isso? Se tem ponto de ultrapassagem, os expressos que não vão parar naquele ponto seguem. Você tem dois pontos cada vez por parada, então, um dos expressos para, os outros três seguem, o local para também. Neste exemplo de cinco linhas, consigo ter cinco ônibus por minuto.

Em São Paulo, a frota de carros aumentou 150% e a população 2%, a cidade é muito dependente de ônibus, principalmente na periferia, onde o metrô não chega.

O metrô tem evoluído a dois quilômetros por ano. Para a região metropolitana de São Paulo, seria necessário um sistema estrutural. Contando já com o que temos de metrô mais o que a gente tem de trem suburbano, que é muito mais do que metrô – temos mais de 300 quilômetros de trem suburbano e uns 75 de metrô. Precisariamos adicionar, para a região metropolitana, uns 800 quilômetros de sistema estrutural.

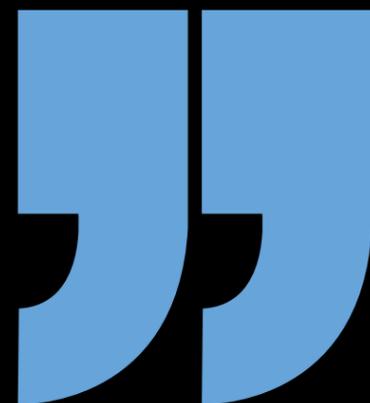
Estamos muito longe disso. Por quê?

No Brasil, o sistema de desapropriação torna qualquer investimento em infraestrutura, que necessite de desapropriação, extremamente lento. Em geral, o sistema de licitação é muito demorado.

O que o senhor está dizendo é que não basta ter boas ideias, porque há muitos fatores que jogam contra?

O que estou dizendo, e isso não é uma unanimidade isso entre o pessoal de transportes, é que um bom sistema de transporte público em São Paulo passa necessariamente pelo ônibus. Essa é, em minha visão, a maneira de darmos um salto num prazo decente de duas décadas.





A população ficaria sem graça de falar contra a faixa exclusiva depois de ter saído às ruas para pedir melhorias no transporte público

Duas décadas?

Sim. Acho que em uma década você faz muito com ônibus. Não acho impossível produzir em uma década 300 a 400 quilômetros de sistema estrutural por ônibus.

A má qualidade do transporte público afeta a todos: perde o trabalhador, que chega tarde ao trabalho; o estudante, que desiste da escola, porque não consegue trabalhar e estudar; o empresário, que tem a produtividade do trabalhador afetada. Onde está o nó?

Olhando do lado do setor público, é bem difícil fazer obras de infraestrutura. Há o que chamamos de judicialização da política pública – por exemplo, tentamos construir corredores de ônibus do lado esquerdo e foi barrado pelo Tribunal de Contas do Município (TCM). Não chegamos a ter problemas com o Ministério Público, neste caso, mas tivemos em outros. O que significa isso? Significa que atrasa. Você já tem esse atraso considerável em qualquer obra. Essa regra da licitação, da Lei nº 8.666, é um modelo muito difícil. Ela tenta proteger, supostamente, a concorrência. Na prática, questiono o quanto protege de fato. Começa com essa morosidade inicial do processo de licitação. Uma vez feito isso, é preciso desapropriar para começar a obra. No caso de transporte, essa desapropriação é um elemento-chave, que leva muito tempo da maneira como é feita. O que vamos fazer? Tínhamos uma pretensão de entregar 150 quilômetros de corredores e vamos entregar apenas 60.

Isso em qual período?

Nos quatro anos da gestão. Então, essa é uma primeira barreira óbvia, todo mundo enfrenta, e por isso o metrô só consegue fazer dois quilômetros por ano, porque enfrenta as mesmas barreiras.

Ajudaria se os contratos fossem abertos e houvesse mais transparência? Pois se a população tivesse acesso, poderia exercer uma pressão para que as coisas funcionassem.

Sou um superdefensor da transparência. Na realidade, todos esses contratos são abertos. No caso da SPTrans, por exemplo, ao entrar no site, é possível ter acesso a todas as concorrências. Nesse caso, não estou vendo a transparência ajudando.

Como a pressão popular poderia funcionar e ajudar a fluir os projetos?

Tenho uma história pessoal para contar. Desde que entrei na SPTrans, em janeiro de 2013, uma das primeiras coisas que eu queria fazer de imediato era abrir os dados dos sistemas de GPS dos ônibus, porque esse é um caso em que a transparência gera eficiência. A abertura de dados, em geral, para mim, não é só um elemento de transparência, de contabilidade, mas é um elemento de aumento de eficiência, seja pela via que você falou da pressão das pessoas, seja porque o mercado passa a usar esses dados. Em três meses havia 60 aplicativos usando os dados de GPS. Agora, o usuário sabe que o ônibus vai chegar daqui a 15 minutos e pode, por exemplo, tomar um café antes de ir para o ponto.

Houve resistência para implantar o projeto?

Sim, o departamento de TI (Tecnologia da Informação) não queria abrir os dados – há sempre uma resistência neste sentido, por motivos de segurança. Só que vieram os protestos populares contra o aumento na tarifa de ônibus, em 2013. A gente estava num gabinete de crise com o prefeito e ele falou: “alguém me dá alguma coisa que não seja reduzir esse valor, porque não

tenho orçamento para isso”. Eu falei: “de transparência para eles”. Como veio uma ordem de cima, abrimos os dados em setembro. Os desenvolvedores de aplicativos ficaram sabendo desses dados, apresentaram outros, conversaram com os técnicos e isso alavancou muito o surgimento de startups usando esses dados. Eu tinha esperança de que as pessoas também comessem a perceber falhas no sistema para usar como forma de pressão: esse ônibus não está saindo, está lotado demais etc. Mas isso ainda não aconteceu.

A responsabilidade do bom transporte para a cidade não é só da SPTrans.

Não. Embaixo da Secretaria de Transporte temos a SPTrans e a CET. A SPTrans cuida do que chamamos de transporte público, ou seja, tanto coletivo, os ônibus, quanto táxi, porque é um transporte individual, porém, público. Não cuidamos de metrô e nem de trem, porque isso ficou com o Estado. E o táxi é via um outro departamento, que se chama DTP (Departamento de Transporte Público). A CET cuida de todo o resto da mobilidade. Então, de cara, você tem essas duas empresas que, historicamente, operaram bastante de forma separada e teve um esforço particular do Secretário de Transportes para juntar essas duas empresas.

As duas empresas usam o mesmo espaço e têm de se entender, não é mesmo?

Sim, e ambas têm suas especialidades. Quem fez as faixas exclusivas de ônibus foi a CET, não a SPTrans. Por quê? Quem conhece assuntos viários é a CET. A gente sabe programar o ônibus, quando o ônibus vai partir, quando não vai partir, a frequência, o intervalo entre as partidas etc.

O automóvel é o vilão nesse cenário de transporte, do trânsito nas grandes cidades. Por outro lado, o brasileiro é apaixonado por carros. Como lidar com esse traço de comportamento em relação ao uso do automóvel?

Mexer em comportamento é sempre complicado, mas as experiências, tanto as que estamos tendo agora, quanto as experiências ao redor do mundo, mostram que as pessoas percebem que estão perdendo com esse comportamento e procuram mudar. As faixas exclusivas, por exemplo, são outra conquista dos protestos populares. Conseguimos implantar com uma superaprovação e de forma muito rápida. Foi logo depois dos protestos que a gente começou a inundar a cidade com faixas exclusivas. A população ficaria sem graça, eu acho, de falar contra a faixa exclusiva, depois de ter saído às ruas para pedir melhorias no transporte público. As ciclovias começaram com uma excelente aprovação. Apesar de tirar vaga de estacionamento, as pessoas, a grosso modo, aceitaram.

Há pesquisas que mostram essa aceitação?

Sim. Nas pesquisas iniciais caiu a aprovação, o que é normal – em Nova York foi a mesma coisa, no começo a aprovação era bem maior do que depois. Se você pegar a pesquisa do Datafolha, no início a aprovação era baixa, mas hoje são dois terços da população que aprovam as ciclovias. Com exceção de um ou outro procurador que não gostou, acho que duas em cada três pessoas são favoráveis às ciclovias.

O senhor costuma andar pela cidade? Isso ajuda em seu trabalho?

Muito. Uma coisa é olhar num mapa uma proposta de linha de ônibus, outra bem diferente é fazer o percurso dessa

linha, mesmo que seja de carro. É possível olhar, analisar o que dá para fazer, que tipo de intervenção é possível, o que vai acontecer se desapropriar tal imóvel. A economia urbana acontece no espaço. O economista, em geral, trabalha muito em cima de dados e fica muito no computador. Mas para o economista urbano é fundamental ir para a rua e ver o que está acontecendo, ver se consegue caminhar de um lugar para outro.

Como o transporte afeta a produtividade e a formação das pessoas, de uma maneira geral? Esse impacto já foi registrado ou avaliado?

Tem alguma coisa, mas é difícil fazer isso com robustez. Agora, de cara, se você pensar que a hora da pessoa tem valor, se a pessoa leva três horas por dia para ir e voltar do trabalho, se você poupa uma hora da vida dela, tem um ganho em qualidade de vida, de bem-estar que é brutal, não precisa de conta nenhuma. Os efeitos indiretos são mais difíceis de medir – em vez de levar uma hora e meia para ir ao trabalho, a pessoa chega em uma hora. Por causa disso, o quanto ela será mais produtiva, porque dormiu mais meia-hora; ou chegou em casa mais cedo e pôde ajudar o filho a fazer a lição de casa, o quanto vai melhorar o rendimento do filho na escola? Medir isso é muito difícil.

Em sua opinião, se houvessem dados mais ricos sobre transporte público, mostrando que todo mundo ganha com ele, em todas as camadas, o senhor acredita que haveria mais apoio, mais participação, por exemplo, de PPPs (Parceria Público-Privada) para ajudar na melhoria do setor?

Sou favorável que o Estado sempre realize suas políticas públicas baseadas em

evidências. O Estado deveria sempre fazer isso e não faz tanto quanto deveria. Esses BRTs, que eu comentava...

O senhor poderia explicar melhor o BRT?

É a sigla de *Bus Rapid Transit*, aquele sistema de transporte por ônibus que consegue carregar grande volume de pessoas, por exemplo, o Transcarioca e o Transoesete, no Rio, ou o TransMilenio, em Bogotá (Colômbia). Esses sistemas, em particular, carregam mais passageiros do que muito metrô pelo mundo. É um sistema mais barato do que o metrô, mas mais caro se comparado com o ônibus comum, que em geral não se investe quase nada. Então, o custo é razoável para implementar um negócio desse. Para se conseguir fazer os investimentos necessários, só vejo isso via PPP, não vejo outra maneira de se fazer.

Na sua opinião, houve um equívoco do governo no incentivo ao consumo do automóvel e à indústria automobilística?

Acho que foi um equívoco por vários motivos, tanto macroeconômico, porque gerou um déficit absolutamente desnecessário, como microeconômico, porque hoje em dia temos muito mais empregados no setor automobilístico do que a gente suportaria. Considerando toda a cadeia, deve ter uns 4 milhões de empregados – se não fossem esses incentivos, talvez tivesse em 2,5 ou 3 milhões.

De certa maneira, estamos reféns dessa relação?

É isso aí. O que se faz agora? Esse é um trabalho de alto nível, não é um trabalho desqualificado. O que você faz com essa população? Quer dizer, como você faz essa transição para reduzir essa força de





trabalho agora? É supercomplicado. Esse, para mim, é o grande equívoco. Claro que, uma vez que o sujeito comprou o carro, a tendência é ele usá-lo, o que gera outro problema, o do transporte urbano. Mas o problema maior não é exatamente a pessoa ter o carro, mas usá-lo em determinados horários. Eventualmente, para ir de um lugar relativamente remoto para um terminal de trem, ônibus ou metrô, talvez, o mais eficiente seja um carro.

Gostaria que o senhor falasse de licitações. As concessões são muito longevas, os contratos são de 20, 40 anos, para uma cidade mutante como São Paulo. Há um exagero nessas licitações, na sua opinião, ou não, é assim mesmo?

Acho que há um exagero, elas não deveriam ser de 20 anos e, inclusive, sendo de 20 anos, ficou muito difícil de você produzir um sistema de ônibus mais estrutural com PPP.

O senhor foi voto vencido nesse sentido? Estou vendo que você é contra. Fui voto vencido. A vantagem de se ter um contrato de longo prazo, em princípio, é que as empresas operariam com mais conforto, sabendo que têm uma perspectiva. Com isso, poderiam reduzir o valor unitário. Esse é o argumento contrário. Mas como você vai fazer? Você vai ter de negociar constantemente os aumentos, os ganhos de produtividade. Acho que vai ser um sistema de negociação constante...

Esses contratos tão longos preveem que as frotas precisam ser renovadas ou não? A gente fica amarrado a contratos longos que não obrigam as empresas a trocarem seus carros por modelos mais eficientes?

Na verdade, se você pagar o quanto custa a mais uma frota limpa, eles trocam. Eles não têm problema nenhum com isso, nesse ponto, o problema é de onde vem o recurso para se pagar uma frota limpa. Nesse sentido, vejo um problema considerável hoje em dia: não sabemos para onde vai a tecnologia limpa. Então, pegando o ônibus, existe a tecnologia híbrida que reduz consideravelmente o consumo; e já existem alguns ônibus elétricos. Mas no híbrido você tem várias alternativas: há ônibus que, na aceleração carrega a bateria que faz a parte híbrida dele; tem modelo que faz isso quando freia; há ônibus em que você carrega adicionalmente à noite. Há ônibus elétrico que tem o que se chama carga rápida, então, você dá, de 15 em 15 minutos, uma carga de 2 minutos. Há outros que dão uma carga de 15 minutos a cada hora.

Isso já está em prática na nossa cidade?

Temos um ônibus elétrico em teste na SPTrans; a EMTU tem outro. Enquanto não tiver escala, isso é inviável essencialmente. Nem comentei sobre a tecnologia de hidrogênio, por exemplo, que estão começando os testes. Não se sabe para onde vai a tecnologia, eventualmente terão dois ou três modelos que serão aceitos pelo mercado. Não se sabe qual o melhor modelo para a cidade, porque São Paulo é bem montanhosa. Uma coisa que eu gostaria de tentar, mas não está tão fácil ainda, é estudar todos os modelos que existem.

Para poder fazer a melhor escolha?

Para estar preparado. A melhor escolha vai depender também do que o mercado escolher, porque é um problema de escala. Quando você ganhar escala, o preço cai e começa a ficar mais viável. Mas alguém tem de pagar por isso.

Gostaria de deixar uma mensagem final?

O ponto principal de tudo o que eu disse é que existe uma disputa pelo espaço público onde até então os carros estavam ganhando. Acho que, apoiados pelos protestos populares, a gente começou a reverter esse jogo – mais tarde do que muitas cidades no mundo, mas o fato é que começamos a reverter. Acho que não tem outro caminho para as grandes cidades no mundo, elas terão de mudar essa distribuição do espaço, torná-lo mais democrático do que dar todo espaço para uma só modalidade de transporte. Acho que você terá de aumentar o espaço para os modais ativos – bicicleta e pedestre –, e terá de ampliar o espaço para os modos coletivos. Essa é a única maneira de essas grandes cidades sobreviverem.

ENGLISH

THERE IS A DISPUTE OVER OUR PUBLIC SPACE WHICH, SO FAR, CARS WERE WINNING

An efficient public transit system doesn't rely solely on the willingness of the people. According to Ciro Biderman, urban economy specialist and director of São Paulo Transporte (SPTrans), we need to rise above the delays caused by the judicialization of public policies. Furthermore, carrying out proceedings with transparency and integrating all involved parties can foster innovation and bring upon improvements to the chaotic traffic of major cities.

We are in New York City, wherein public transportation works really well. What can we learn from this city? Or is it a completely different reality?

I think we have much to learn from New York. For starters, the subway system here might be the only one in the whole world with this much flexibility. Mr. (former Mayor) Bloomberg made changes to the system, optimizing its nighttime operational model, that is, the one in which trains enter each other's lines – something that also happens during Sundays. That system saves approximately a billion dollars every year. I don't know any other subway system with this level of flexibility.

It sounds a bit chaotic to me.

It might sound a little chaotic, and people find it odd when I say, "this subway is amazing." They say, "What do you mean, 'the subway is amazing'? It's all dirty and messy." But if you look at the map, you can understand this subway in a flash, even though people who don't live here have difficulty finding their

way at night or on Sundays, because of these train lines switches. What's special about this subway, its differential, is the presence of express trains. In Paris's subway there are some express trains as well, but not that many. It's a rare occurrence; thus, it's an amazing subway indeed.

Is it inspiring, as a project?

It's an inspiring project for the following reason: buses are, by nature, extremely flexible – you go wherever you want and you set however many lines you want. A small problem they have, however, if you think about it on a structural system level, is that they are *too* flexible. In all our attempts around the world – that have grown tremendously in number over the last few years – we have tried to develop a more structural system with buses. We called it the BRT – the Bus Rapid Transit. This system is less flexible than regular buses, but it could, in fact, take many cues from the New York's subway system – it would be quite easy for a bus system to do that, in fact, while it's significantly harder for a trail-based system.

Why is this change you mentioned advantageous?

Why do the public transit systems of New York, Paris, London, and Berlin really work? Because they have a structural network wherein trains can reach a speed of 15 mph at any time of the day. You can't genuinely have that with buses, because they get stuck in traffic, as much as we try to make special lanes for them, like we have – it's a solution

plagued with limitations. If we place the lane at the right side of the roads, always present will be the issue of cars entering the lane; and when we place it over the left side, we risk segregating the buses too much.

The BRT, a fast transit system by bus, presents some specific characteristics. Besides being both segregated and on the left side – since on the right side, by our system, it would be "post car" –, there are only overtaking points at stations. And the buses have "on-level entry", meaning that passengers get on them pretty much the same way they do in subways. This might seem minor, but it makes a huge difference. You end up with approximately two extra seconds for person, which is more than you'd think, as they add up to a lot of time.

So, I can have a system of four express lines and one local line, one that stops

A GOOD PUBLIC TRANSIT SYSTEM IN SÃO PAULO MUST INCLUDE BUSES

in every station. How do I achieve that? If there's an overtaking spot, then the express trains that don't need to stop there simply move on. There are two stops in every station, so one of the express trains stop while the other three go ahead. A local train stops there as well. In this example I have five lines, and five buses per minute.

In São Paulo, the number of cars increased 150% while the population increased by 2%. Yet the city is extremely reliant on

**buses, especially on the outskirts of the city that the subway doesn't reach.**

The subway has been expanding by a mile per year. For the metropolitan area of São Paulo, a structural system would be necessary. If we include what there already is in terms of suburban train lines, which is more than there is of subways – over 180 miles of suburban trains lines against 45 miles of subways –, we would need to add, to the metropolitan area, about 500 miles of structural system.

We're far from that. Why is that?

In Brazil, the expropriation system makes it so that any investment in infrastructure, any investment that needs expropriation, is conducted extremely slowly. The court auction system is very lengthy in general.

So what you are saying is that just having good ideas is not enough, as too many factors impair them?

What I'm saying – and this is not unanimously agreed upon among transport specialists – is that a good public transit system in São Paulo must include buses. In my view, that is one way to make good progress in a reasonable time frame of two decades.

Two decades?

Yes. I believe that, in one decade, we can do a lot with the bus system. I don't find it impossible to produce anywhere between 200 to 250 miles of bus structural system within that time frame.

The poor quality of public transportation affects us all – it harms workers, who arrive late at their workplace; it harms students,

who might give up school due to being unable to work and study simultaneously; and it harms the employers, who suffer from having their employees' performances hampered. How do we untie this knot? From the public sector's perspective, it's pretty difficult to carry out infrastructure projects. The so-called judicialization of public policies is always present – for example, we tried proposing bus lanes at the left side of the roads and that was vetoed by the Municipal Court of Accounts (TCM). We didn't go so far as to clash with the Public Prosecutor's Office in this case, though we did in other cases. My point with all that? That it delays it. You already have this considerable delay in any project. This court auction regulation, Law no. 8.666, is troublesome. It's supposedly trying to secure competition. In practice, I won-

Scan the QR code to watch the full interview



ENGLISH

der how much it really secures it. It all starts with this sluggishness of the auction process. Once that is done, we need to expropriate to start the project. For us at transportation, that expropriation is a key element, and one that takes too long the way it's being done. What can we do? We intended to make 100 miles of roads, but we'll end up delivering only 40.

In what timespan?

In the first four years of management. So, that's a first clear obstacle every project has to face, and that's why the subway can only grow 1 mile per year – because it faces those same obstacles.

Would it help if contracts were open and more transparent? If the general public had access to them, that might put some pressure for things to move along properly.

I am an adamant defender of transparency. But in reality, all of those contracts are, in fact, already open. Take SPTrans, for example: you can access all grants through their website. In this case, I don't see transparency helping much.

How could popular pressure help projects to move along?

I have a personal story to tell you. Ever since I joined SPTrans, in January of 2013, one of the first immediate things I wanted to do was to publicize the data of the buses' GPS systems, as that is one of the cases wherein transparency does create efficiency. In my view, having that data be open, in general, is not just a matter of transparency, but also of efficiency, be it achieved through popular peer pressure, like you said, be it because the market uses that data from

then on. Three months later, there were 60 phone apps utilizing that GPS data. Now, users know if their bus will arrive in 15 minutes and can, say, have a cup of coffee before heading to their stop.

Were there people opposed to the project?

Yes. The IT (Information Technology) department did not want to publicize that data – there's always resistance in that sense, for safety reasons. But people protested against bus fares rises, back in 2013. We were at an office on the crisis with the mayor when he said, "somebody please give me an idea, except decreasing the price, because I have no budget for that." I said, "Give the people transparency." Since they received an order from higher ups, we made that data open in September. App developers heard about that data, introduced new data, spoked to our technicians and that kick started the emergence of startups that utilized that data. I hoped people too would start to notice flaws in the system to use it as a way to put pressure on authorities – this bus is taking forever to leave the station, it's too crowded etc. But that has yet to happen.

The responsibility of providing the city with good transportation does not lie solely on SPTrans's hands.

It does not. Under the Department of Transportation we have SPTrans and the CET (the city's traffic management agency). SPTrans deals with the so-called public transportation, that is, both collective transport, such as buses, and taxis, which are classified as individual transport, though still public. We are not responsible for subways or trains – that lies on the hands

of the government. And even then, we deal with taxis only through yet another department called the Public Transportation Department (DTP). CET deals with every other means of locomotion. So, right away you have these two entities that, historically, operated markedly separate from each other, with the Department of Transportation having made a notable effort to unite these two entities.

Since the two entities work on the same area, they should get along, right?

Right, and each has their area of expertise. The bus lanes weren't built by SPTrans, but rather by CET. Why, you ask? Because CET specializes in road-related matters. Meanwhile, we have a deep knowledge on how to schedule buses, we know when they leave, when they don't, how frequently they do, the interval between their trips etc.

The personal automobile plays the bad guy in this transportation scenario, in the streets of the main cities. On the other hand, Brazilians simply love cars.**How do we deal with that behavioral pattern related to the use of automobiles?**

Altering behavior is always complicated, but experiences – both the ones we're conducting now and experiences around the world – show that people do realize what they're losing through that behavior, and seek change. Bus lanes, for example, were another achievement attained through people protesting. We managed to implant them with widespread approval, and very quickly. Right after those protests, we started drown-

ing the city in bus lanes. I believe the populace would feel awkward to speak against bus lanes after protesting in favor of improvements in public transportation. Bike lanes had an excellent initial reception. Although they took away parking space, people, for the most part, accepted them.

Is there research displaying that approval?

Yes. Initial polling had decreasing approval, which is expected – it was the same in New York, where approval was much higher at first than later. If you look at the polls of research institute Datafolha, you'll see that approval was low at first, but now two thirds of the populace approve of bikeways. With the exception of one or two public prosecutors who didn't like them, I think one in every three people are in favor of bikeways.

Do you walk around the city a lot? Does that help you on your work?

More than I can tell. It is one thing to look at a proposal for a bus line on a map, but an entirely other experience to actually make that trip, even if just by

Urban economy takes place in site. Economists, in general, tend to work too much over abstract data and spend too much time on computers. For urban economists, it is essential to go out in the streets and see exactly what is happening, see whether it's possible to walk from one place to another.

How does transportation affect people's productivity and education, in general? Has that impact been registered or evaluated yet?

There is some data, but it's hard to do those studies thoroughly. Right now, speaking matter-of-factly, if you consider that people's time is valuable, that if they take three hours a day to go to and back from work, and then you save them an hour, you're increasing immensely their quality of life and their well-being – then there's no need to make any calculations.

The indirect effects are a little harder to properly measure – instead of taking an hour and a half to arrive at their workplace, people take only one hour. With that in mind, how much more productive will they be thanks to that extra half hour of sleep they got? Or how much better their children are going to do at school now that their parents arrive at home earlier and help them with their homework? It's extremely difficult to measure that.

In your opinion, were there more robust data

on public transportation, data that proved that everyone benefited from it, in all levels of society, do you believe there would be more support, more

interest, for example, of PPPs (public-private partnership) to help and improve that sector?

I'm supportive that the government always carries out its public policies based on hard evidence. The government doesn't do that as much as it should. The BRTs that I mentioned...

Could you please expand on the BRT?

It stands for Bus Rapid Transit, a bus transit system that can transport a large volume of people, such as, for example, the Transcarioca and the Transoeste, on Rio, and the TransMilenio, in Bogotá (Colombia). These systems in particular carry more passengers than a lot of subways around the world. This system is cheaper than the subway, but more expensive than the regular bus – in which no one usually invests anything in. In order to make the necessary investments, PPPs are the only way. I can't see any other way of doing it.

In your opinion, was it a mistake on the part of the government to encourage the consumption of automobiles and support the automotive industry?

Yes, I think it was a mistake, and from multiple points of view – macroeconomic, as it resulted in an absolutely unnecessary national deficit, and microeconomic, since we now have more employees in the automobile industry than we can support. Considering the overall chain, we must have around 4 million employees – without those incentives, maybe we would have 2.5 or 3 million.

In a way, are we hostages to this relation?

Pretty much. And what should we do now? That's high level work, it's not an

IT IS PRETTY DIFFICULT TO CARRY OUT INFRASTRUCTURE PROJECTS. THE SO-CALLED JUDICIALIZATION OF PUBLIC POLICIES IS ALWAYS PRESENT

car. You can actually look at it, analyze what you can do, what kinds of changes are possible, what will happen if you expropriate these or those properties.

ENGLISH



unqualified job. What does one do with that part of the population? I mean, how does one do the necessary transition to reduce that workforce now? It's very complicated. That, for me, was the big mistake. Of course, once a determinate citizen has bought a car, he or she's probably going to use it, which leads us to another problem – that of urban traffic. But the biggest issue isn't exactly people having cars, but rather them using them within certain time frames. Occasionally, in order to go from a relatively remote area to a train, bus or subway station, a car might be the most efficient option.

Could you please expand on court auctions? Grants are too long-lived, contracts last for 20, 40 years, to a

mutant city like São Paulo. In your opinion, are those auctions poorly handled, or is that just the way things are?

I think they are indeed poorly handled, they shouldn't last for 20 years and, might I add, with a 20-year contract, it becomes a lot harder to develop a more structural bus system with PPPs.

Have you been outvoted regarding that? I can see you're against it.

Yes, I've been outvoted. The main advantage of having a long term contract, in concept, is that companies would work more comfortably knowing they had longevity. That way, they could decrease unit value. That's the opposing reasoning. But how does one do that?

You need to constantly negotiate those increases in productivity. I think it will be a system of constant negotiations...

Do these overly long contracts predict that vehicles need to be renewed or do they not? Are we bound to long contracts that do not force companies to replace their cars for more efficient models?

Actually, as long as companies pay the proper additional price for a clean car fleet, they do replace them. They don't have a problem with it, not with that part; the actual problem is *where* the resources to pay for a clean fleet come from. In that sense, I see a considerable problem nowadays – we don't know where the clean technology ends up. There are buses with hybrid technology

that reduce gas consumption considerably. There are also already some active electric buses, but hybrids give more alternatives – there are hybrid buses that charge their batteries when they accelerate; some models do so when they brake; some you can charge additionally during the night. Some electric buses even have the so-called rapid charging – in intervals of 15 minutes, they get a 2 minute charge. Some get a 15 minute charge per hour.

Is that already being practiced in our city?

We have an electric bus being tested at SPTrans, and there's another at EMTU. But as long as we don't have clearance to do it in large scale, it's essentially unfeasible. I haven't even touched upon hydrogen technologies, for example, that are starting to be tested now. There's no way of knowing where technology is headed – occasionally there will be two or three models that are going to be accepted by the market. We don't know what model works best for the city, because São Paulo is quite mountainous. One thing I would like to try, and that isn't that easy yet, is studying all models there are available.

In order to choose the best one?

In order to be better prepared. The best choice will also depend on what the market chooses, as it is an economy of scale. The more scale you get, the more the price drops and it gradually becomes more feasible. But someone needs to pay for that.

Would you like to leave us with a final message?

The main point of all I said is that there is a fight for public space which, so far,

cars were winning. I think that, with the support of popular protests, we have started to turn the tables – took us longer than many cities around the world, true, but we have nevertheless. I think there's no other way for big cities around the world – they have to change the way they distribute space, make it more democratic than simply giving all space to a single type of transportation. I think it's necessary to increase the space given to active users – bicycles and pedestrians – and then expand that space to public transports. It's the only way for big cities to survive.

EDUCAÇÃO DE QUALIDADE É MAIS DO QUE PERCENTUAL DO PIB

POR QUE A SOCIEDADE BRASILEIRA QUER, CADA VEZ MAIS, SEUS JOVENS EM UNIVERSIDADES E SE IMPORTA POUCO COM A EDUCAÇÃO BÁSICA DE SUAS CRIANÇAS? QUAL É O NÍVEL DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA HOJE? QUAL É O PAPEL QUE PODE SER EXERCIDO POR FUNDAÇÕES E ENTIDADES EMPRESARIAIS? QUEM RESPONDE A ESSAS PERGUNTAS, ANALISANDO O SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO EM SEUS MÚLTIPLOS ASPECTOS, É DENIS MIZNE, DIRETOR EXECUTIVO DA FUNDAÇÃO LEMANN.



Acesse o aplicativo
de QR Code pelo
celular e assista
à entrevista



A educação brasileira tem problemas do começo ao fim?

Hoje podemos tentar encontrar uma conexão entre os problemas. Se olharmos para os dados educacionais no Brasil, veremos alguns comportamentos. Ao final do quinto ano, quando vem a primeira prova, a avaliação nacional, eu tenho mais ou menos um terço dos alunos sabendo matemática no nível que é esperado deles e um pouco menos de quarenta por cento sabendo língua portuguesa nesse mesmo nível. Hoje, aos seis anos de idade, está todo mundo sentado lá na sala de aula, mas em cinco anos eu já consegui que dois terços estejam para trás em matemática e sessenta por cento estejam para trás em português. Quando olho para frente, vou medir de novo no nono ano, no terceiro do médio, e depois lá no ensino superior. No nono ano, esse número de trinta e três, pegando só matemática, cai para doze por cento das crianças que sabem matemática no nível que deveriam. Só que aí eu já perdi cinquenta por cento dos alunos, metade já abandonou. Obviamente isso coloca um peso lá no superior. Em qualquer uma das universidades privadas, de mais baixa qualidade até as de mais alta, gastam boa parte do tempo do ensino com aquilo que deveríamos ter aprendido no Fundamental I: matemática, português, coisas básicas. Acabamos de ter os resultados da prova de avaliação de alfabetização: ao final do terceiro ano se tem quarenta por cento dos alunos brasileiros analfabetos. Esses dados indicam que devemos focar muito no começo. Para quem não acompanha isso no dia a dia, até o quinto ano é um professor, tem uma referência para o aluno que é muito clara. Chega no quinto ano, já tem vários

professores especialistas, mas não tem mais ninguém que é alfabetizador. Dizem que o ensino médio não é atraente para o jovem brasileiro! Claro, se eu não sei ler, pouquíssima coisa é atraente para mim numa sala de aula. Isso não é uma figura retórica, tem uma enorme quantidade de alunos que não sabe ler, ou que não lê na velocidade que deveria, ou que não consegue compreender o que está lendo. Se eu não sei resolver matemática básica, os mistérios e maravilhas da física não vão me interessar. Eu acho que teríamos que garantir, em termos de priorização, no início da escolarização, nessa fase em que todas as crianças estão na escola, que sejam no mínimo não trinta por cento em condição de aprender, mas setenta, oitenta, noventa no nível que é esperado. Aí acho que temos uma chance.

Existe algum aspecto positivo?

A gente acredita muito em olhar pelo positivo e aprender com a boa prática, o que está dando certo. A Fundação Lemann fez um estudo grande, que é o "excelência com equidade". Fomos procurar esse caso de sucesso, mas não entre as escolas dos ricos. Fomos olhar isso entre os alunos mais pobres do Brasil e procuramos resultados comparáveis aos países da OCDE. Encontramos duzentas e quinze escolas públicas brasileiras, onde estudam os alunos mais pobres do Brasil, e que têm resultados melhores do que os equivalentes aos países desenvolvidos. Mas essas escolas estavam concentradas desproporcionalmente em dois municípios: Sobral, no Ceará e Foz do Iguaçu, no Paraná. Quando se vai olhar para esses casos e tentar aprender com eles, verifica-se que tem determinadas questões es-

truturais que o Brasil ainda não deu conta de fazer em escala, mas que são factíveis, porque não é mágica. Quando você acha uma escola no interior do Piauí que vai muito bem, normalmente é um diretor espetacular, uma coisa que é difícil de replicar, não dá para clonar o cara. Esse dado de Sobral, no mundo da educação, é batido, mas para o público mais amplo não é. Sobral é uma cidade a 240km de Fortaleza, no interior do Ceará, que tem o Índice de Desenvolvimento do Ensino Básico - IDEB das escolas públicas mais alto do que o IDEB das escolas privadas de São Paulo. É sistêmico. Começa com a clareza do que o aluno tem que aprender. Se não sei onde quero chegar é muito difícil chegar lá. O Brasil abriu mão de fazer isso, tem parâmetros muito genéricos. Agora, recentemente, o MEC publicou a base nacional comum, é a primeira versão brasileira de um documento curricular, que diz para os pais, para os professores: isso é o esperado que o aluno aprenda ao final do primeiro ano. Está em consulta pública, tem muita coisa para melhorar no documento, mas é um gesto importante para fazer essa mudança sistêmica: dizer aonde se quer chegar. O segundo passo é melhorar a qualidade dos nossos professores. Isso tem a ver com atração de melhores profissionais para essa carreira e com os processos de seleção de professores, que hoje são completamente teóricos e muito focados. Na prova cai teoria da educação e legislação e o cara tem um cargo vitalício como professor, mas ele nunca teve que mostrar para ninguém que sabe dar aula. Quando você vai numa rede boa, tem um acompanhamento muito forte para dar *feedback* para aos professores. Observa-se a sala

de aula, se ele está indo bem, você ajuda a melhorar com grupos de apoio entre professores. Você vê quem é o melhor professor de matemática da escola e ele ajuda a formar os demais.

A gestão da escola está precisando de modernidade. É isso?

Sim. As mudanças de larga escala em educação são sistêmicas, o elemento da gestão é muito importante. Gestão não é controlar o orçamento, cortar custo. É gestão da aprendizagem, para criar um ambiente na escola que seja favorável ao professor conseguir ser o melhor possível. E olhar para o resultado do aluno. Um bom gestor escolar olha para os dados educacionais daquela escola constantemente, ele sabe entender como é que os alunos estão indo, ele tem um trabalho junto aos professores para que discutam efetivamente aquilo que é esperado que o aluno aprenda. É preciso ter um currículo, ter uma avaliação. A gente está no caminho, avaliação já tem, currículo está em construção. Aí é preciso que a cultura escolar coloque esses professores juntos, que eles discutam aquilo que devem fazer em cada aula, que troquem as melhores práticas, que se tenha uma cultura da pessoa se desenvolver. E não a cultura que é mais típica no Brasil, mas que você não encontra nos sistemas bem-sucedidos, de que da porta para dentro da sala o problema é do professor. A gente chama isso de autonomia do professor. Isso não é autonomia, é abandono do professor. Estou largando ele dentro da sala de aula. Autonomia para mim é: eu te digo como você vai chegar lá, dou uma série de recursos de apoio e você escolhe qual caminho percorrer, que recursos vai usar e assim por diante, mas dentro

do ambiente onde o compromisso é que todo aluno aprenda.

E o papel da sociedade?

Teve uma pesquisa interessante nos Estados Unidos, que perguntou para os pais: você acha que a escola pública é boa? E o pai falava: não, não é boa. A segunda pergunta era assim: e a escola do seu filho? Ah, a escola do meu filho é boa. Todos acham que a escola do filho dele é boa. É preciso criar uma fantasia de que a escola do seu filho é boa porque senão você não dorme à noite. Eu tenho filhos, ponho na escola, deixo lá todo o dia. Se eu não acreditar que aquela escola é boa, não vou conseguir trabalhar. A gente cria um mito para a gente mesmo e aí delega, porque a vida tem tanta coisa e a educação não é prioritária. Agora, o ex-ministro Renato Janine Ribeiro trouxe uma questão que achei muito importante. Ele falou o seguinte: no Brasil, o valor dado à educação é tão baixo que se tem greve de ônibus todo mundo se revolta, não pode durar um minuto mais a greve. Tem greve de professor, não sai na imprensa. Quando terminam a greve, leva uma semana para retomar as aulas. É um valor muito baixo dado à educação. Todo dia faltam milhares de professores nas escolas e não tem indignação. Isso se reflete também na escola privada. Para consertar o motor do carro, o cara está preocupado em ver se aquele mecânico é picareta.

Vai pedir referência.

Sim. Agora, sobre o professor do filho ele não pergunta o que estudou, se naquela escola o professor é bem desenvolvido ou não é, como é que a escola escolhe os materiais didáticos. Só pergunta o preço da matrícula, quantas horas o filho

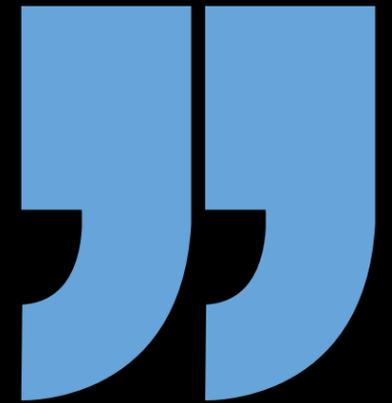
fica na escola, se tem parquinho, campo, quadra. É isso que a gente discute quando escolhe a escola. Acho que, apesar do discurso, o valor que verdadeiramente se dá à educação é muito baixo no Brasil.

Por que a educação é relegada ao segundo plano?

Do ponto de vista histórico, o Brasil demorou muito para ingressar em educação. Os Estados Unidos universalizaram a educação no século XIX, o Brasil no fim da década de 90 do século XX. Agora você tem gerações cujos filhos estão na escola, que estudaram. Mas na geração anterior, os pais não tinham ido para a escola. Então imagine esse pai, que não teve acesso à escola e que não tem acesso a vários outros direitos básicos, ele vai ao posto de saúde e não tem médico, não consegue marcar consulta; ele é assaltado, chama a polícia e a polícia não vem, vai na delegacia e é maltratado etc. Esse cara chega e tem uma escola no bairro dele, se ele mora longe tem uma van para pegar o filho dele em casa e leva, ganha uniforme, livro didático, mochila, tênis, tem merenda na escola, a escola é segura, não vai acontecer nada ali com o filho dele, ao contrário do parque e da praça. Ele olha e diz assim: como é que meu filho não vai gostar? É comparativo com a vida que ele teve, com sua experiência educacional e com as outras políticas públicas!

Por que ambicionar mais se já é quase o paraíso?

Esse cara está dizendo: eu nunca tive isso na minha infância e meu filho está tendo. Eu não consigo julgar a qualidade do professor porque eu nunca tive aula, eu não sei ver se ele está fazendo bem a lição de casa porque não enten-



É um valor muito baixo dado à educação. Todo dia faltam milhares de professores nas escolas e não tem indignação



do a lição de casa dele. Esse é um problema, a inércia joga a favor, porque na próxima geração os pais já foram para a escola. Merenda, mochila, transporte, isso aí é o mínimo. O que você vai me dar agora? Acho que essa geração atual vai demandar mais. Mas tem um segundo lado. No mundo da educação, o Brasil ficou confortável na defensiva. Se universalizei tão tarde, como você está exigindo de mim resultados iguais aos os outros? Olha a pressão em cima do pobre do professor, o aluno é pobre, o pai dele é analfabeto, não posso exigir dele a mesma coisa que exijo de um aluno rico. A gente foi criando desculpa para o fracasso educacional.

É a teoria do coitadismo.

Sim. Não posso falar de professor porque é vítima, não posso falar das escolas que estão indo mal porque estou colocando um peso exagerado nas coitadas. Isso sem olhar para o contrário. Por que esse aluno está sendo obrigado a ter uma educação pior do que a do aluno rico? Tem um questionário, que o governo faz a cada dois anos, e uma das coisas que pergunta para os professores é: por que os seus alunos não aprendem? O problema é a condição física da escola? Não. É o seu salário? Dois terços dizem que não. O problema é a violência da escola? Noventa por cento diz que não. O problema é que você não consegue dar todo o currículo? Não, noventa por cento diz que não. O problema é que o material não é bom? Não. Aí começa. O problema é a família do aluno? Sim. O problema é a pobreza em volta da escola? Sim. O problema é o aluno que não consegue aprender? Acho que quase cinquenta por cento dos professores brasileiros dizem sim: os alunos

não conseguem aprender, a culpa é deles. A última pergunta é: você acha que seu aluno tem baixa autoestima? Sim. Então, se a gente não mudar essa lógica... Há um avanço gradual no Brasil, que não é pequeno, mas a gente tem que entender também que não é justo gerações serem sacrificadas porque as gerações anteriores demoraram para fazer o seu trabalho. Precisamos nos cobrar mais para conseguir entregar, o mais rápido possível, educação de alta qualidade. E reduzir o espaço das desculpas. Mas eleger cinco ministros em quatro anos e meio de governo e cortar verbas não denotam que a educação seja prioridade.

Qual é hoje a média da gestão educacional e como melhorá-la?

Os resultados são bem ruins. Na média estamos bem mal, distantes do que deveria ser. O investimento maciço na formação de melhores gestores educacionais no Brasil poderia fazer a diferença. Por conta dos maus resultados, falamos bastante de quem fica fazendo papel de vítima, mas tem um pedaço da sociedade civil e muitas fundações empresariais que começam a meter o dedo na cara e dizer: esse professor é um incompetente, é vagabundo, não gosta de trabalhar. Eu não concordo com isso, porque quanto mais a gente trabalha nessas escolas e nas redes, se vê muita gente que tem uma disposição infinita de fazer com que esses alunos aprendam. A fundação fez uma pesquisa com o Ibope, representativa de todos os professores do Brasil de escola pública, e perguntamos qual a principal motivação de ir trabalhar todos os dias? Ver meus alunos aprendendo. E qual a maior frustração? O aluno não aprende. Tínhamos de tentar apoiar

mais esse desejo de fazer dar certo e aí dar as ferramentas para que eles consigam isso. A fundação tem um programa que manda brasileiros para fora do Brasil, para universidades de ponta, e traz eles de volta não só para a educação, mas entre educação e gestão pública são quase setenta por cento dos nossos bolsistas. Eles voltam e tentamos ajudá-los a conseguir ter o maior impacto possível. Hoje temos vários de volta ao Brasil. Já temos secretários, a secretária-adjunta de Educação de Salvador foi uma bolsista na fundação, estudou em Harvard. Temos umas seis, sete pessoas hoje no governo federal em vários ministérios trabalhando nas áreas de educação. Tem gente, enfim, em espaços importantes, esperamos que sejam cada vez mais e que consigam usar essa educação de excelência que tiveram para oferecer educação de excelência para todos.

Há um acompanhamento do que eles aprenderam lá fora e o que eles conseguem, de fato, aplicar numa estrutura que não é das mais modernas?

A gente acompanha muito de perto o que eles fazem. Todo bolsista ganha uma bolsa durante o mestrado ou o doutorado, mas ele paga a vida toda. Não com dinheiro. Todo ano ele tem de dizer o que fez de concreto para ajudar a enfrentar um grave problema social brasileiro, não só educação. A gente procura, além de monitorar, ajudar, criar pontos dentro da própria rede, porque vai crescendo o número de bolsistas, então eles mesmos vão se apoiando. Ao mesmo tempo, continuamos com a nossa estratégia principal de atuar na base do sistema, para que a educação de todo brasileiro melhore.

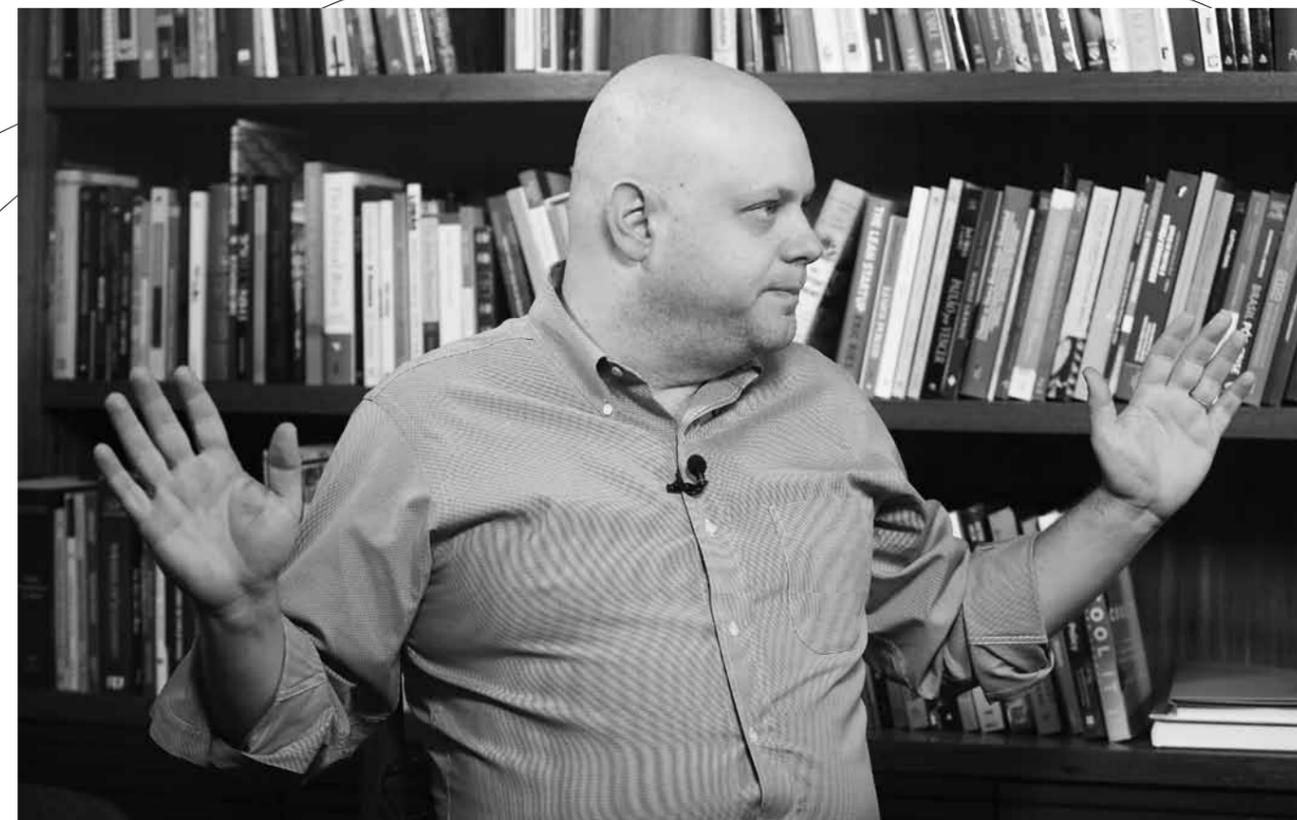
Mexer nas duas pontas.

Eu não acredito que dá para mexer numa ponta só. Você tem que fazer as duas coisas ao mesmo tempo e tem que ter apoio. Já vivemos isso e aprendemos do jeito duro. Você faz um acordo para formar todos os professores de uma secretaria. Aí você faz o acordo só com o secretário. Começa o programa e a adesão dos professores é baixa, porque eles sentem que aquilo vem imposto de cima para baixo. Trocamos. Vamos até a base, conversamos com os professores, é por adesão, os professores então aderem, eles se sentem ouvidos, vêm para dentro. E aí o secretário não deixa ele fazer o curso na hora tal, muda o programa, troca o cara de escola, quer dizer, não tem compromisso. Então, se você quer trabalhar numa secretaria, em qualquer área, com o governo, tem que atuar nas duas pontas. Acho que no macro, para o Brasil, é a mesma coisa. Se a gente não tiver lideranças com boa visão e bom preparo e se não tiver ao mesmo tempo projetos desde a base, vai ser muito difícil ter bom resultado em qualquer prazo.

Por que a sociedade brasileira olha para o acesso à universidade e não para que a escola básica seja boa?

Parece que ter o ensino fundamental já basta. Ninguém te pergunta onde você fez. A universidade é uma coisa para poucos. Há um diferencial de renda brutal, mesmo com a baixa qualidade média das instituições de ensino superior brasileiras. Porque é escasso! Quantas pessoas no Brasil têm diploma universitário? Pouquíssimas. Esse diploma vale. Na hora em que universalizei a educação básica, antes de discutir a qualidade, passo a botar o meu olho

para o prêmio maior. O que tem de gente hoje da classe média baixa brasileira, da classe C, gastando um dinheiro inacreditável, que não tem, para colocar o seu filho na universidade. Antes, passar no vestibular era um grande momento da vida. Hoje, em várias instituições, basta fazer um cadastro *online* e pagar uma matrícula. Que bom que tenham aberto vagas, mas ainda não caiu a ficha de que isso é baixa qualidade, de que ele vai terminar essa universidade e não vai conseguir um emprego, vai estudar Direito e não vai ser advogado, vai estudar Engenharia, mas não será engenheiro. Estão aí os programas, Prouni, Fies. Tudo isso é simbolicamente muito importante. O problema é que a gente esqueceu que oito milhões de pessoas fazem o Enem, enquanto trezentas mil conseguem vaga numa universidade. Sou um otimista, acho que os resultados da experiência vão exigir mais das universidades. Educação de qualidade é mais do que percentual do PIB, mais do que número de escolas, mais do que tempo de permanência. Tem a ver com o que realmente os alunos estão aprendendo e o quanto esse conteúdo é relevante para melhorar a vida dele e melhorar o Brasil.



ENGLISH

QUALITY EDUCATION IS MORE THAN GDP NUMBERS

Why does the Brazilian society want, more intensely every year, to see their children enrolled in universities while paying no mind to their basic education? What is the current management level of the Brazilian education system? What could private foundations and business entities do in this situation? Today we interview Denis Mizne, executive director of the Lemann Foundation, to analyze the Brazilian educational system in its various facets and answer these questions.

Is the Brazilian educational system downright flawed from top to bottom?

Well, at present we can try and look for what connections there are between its problems. When we analyze Brazil's education data, we can see certain patterns. By the end of students' fifth grade, when we apply our first test – the National Assessment –, approximately a third of all students carry the knowledge of Math that is expected of them, and less than 40% have the knowledge of Portuguese Language at the same level. We made sure all these now-sixth grade students stayed in school, but in five years we made it so two thirds of them are lagging behind in Math, and 60% are doing the same in Portuguese. We then wait a few years and measure this again in their junior high school years, then their senior high school years, and finally, college years. At junior high, on their ninth grade, the 33% of students of that Math study drop to 12%. Only twelve percent of all students knowing Math at the level they should. However, by then, we've already lost 50% of all students – half of them have dropped out. Naturally, that

puts extra pressure on high schools. All private universities, regardless of quality, spend a fair amount of their teaching periods going over what students should have already learned back in Elementary I: basic subjects such as Math and Portuguese. We just got the results of the Assessment of Alphabetization (ANA): by the end of their final high school year, 40% of all Brazilian students are illiterate. This data indicates that we absolutely need to focus on the beginning. For those unfamiliar with this reality: until their fifth grade students only have a single teacher, and thus, have a very clear alphabetization reference. From then on, however, they are taught by many different specialized teachers, losing the feeling of having someone to serve as a literacy-trainer. It is said Brazilian students find middle school unappealing! Of course that's the case – if I can't read, there isn't a lot that'll appeal to me in a classroom. I don't mean that rhetorically – many students can't read, or at least can't do so at the speed they should, or can't properly understand what they're reading. And if I can't solve basic Math problems, the mysteries and wonders of mathematical physics won't interest me at all. I think we should guarantee and prioritize that, past their first formative years – the phase all children are at school –, we shouldn't end up with a minimum of 30% of students properly taught, but 70%, 80%, 90% at the expected level. Only then, we might have a chance.

Is there a silver lining?

We strongly believe in looking at the bright side and learning through best practice, and that has been working well

for us. For example: the Lemann Foundation recently carried out a large scale study called "excellence with equity". We were searching for success stories, but not among elite schools. We analyzed the country's lower income students, looking for results that were comparable to those of OECD countries. We found 215 Brazilian public schools, attended by Brazilian low income students who, despite the circumstances, showed better results than their equivalents in developed countries. But those schools were disproportionately concentrated in two towns: Sobral, located in Ceará, and Foz do Iguaçu, located in Paraná. When we analyze these two cases to try and learn from them, we notice that there are certain structural projects that Brazil has yet to be taken upon

BY THE END OF THEIR FINAL HIGH SCHOOL YEAR, 40% OF ALL BRAZILIAN STUDENTS ARE ILLITERATE. THIS DATA INDICATES THAT WE ABSOLUTELY NEED TO FOCUS ON THE BEGINNING

they are completely feasible. A school at the countryside of Piauí that performs really well usually owes its success to an outstanding director, and that is quite difficult to replicate – it's not like we can just go and clone the guy. For that reason, that data on Sobral ceased being relevant to the world of education, but to the public at large, not quite. Sobral is a town at the countryside of Ceará, 150 miles away from its capital, Fortaleza, and its Basic Educa-

tion Development Index (IDEB) surpasses even that of São Paulo's private schools. It's systemic. It all starts with the general clear realization that students *need* to learn. If a project doesn't know where to go, it's hard to get there. Brazil gave up on that – now, its parameters are too generic. Fortunately, we now have the recent national database published by the Ministry of Education (MEC) – the first Brazilian version of a curriculum document –, telling both parents and teachers, "this is what is expected that students learn by the end of first grade." The document is still under public consultation, and it still has much to be improved upon, but it is still an important action to kick start that systemic change: specifically, determining what is the final goal. The second step we should take is improving the quality of our teachers. By that, I mean both attracting better professionals for that career, and improving teachers' selection processes, that are currently entirely focused on theory. Teachers earn their jobs on tests that are nothing but education theory and legislation, never needing to prove they actually *know* how to properly teach a class. In good systems, there's always strong monitoring to offer teachers helpful feedback. They're observed inside classrooms, they're evaluated, they're offered help to improve in support groups with fellow educators. We can see, for example, who is the best Math teacher, and he or she can help instruct the others.

School management needs to become more modern. Is that it?

Yes. Large scale changes in our education are systemic, and so, management is key. Not "management" in the sense of watching budgets or cutting costs, but management of learning, in order to

create a school environment that leads teachers to do their best. And one that properly observes students' results. Good school managers analyze the educational data of their schools closely – they know how students are faring, and they work alongside teachers, holding productive discussions over what is expected of their students to learn. Whether a curriculum is needed, whether an assessment is needed. If they're halfway done and already have the assessment, if the curriculum is underway. And we need school culture to gather these teachers so that they discuss what they should do in each class, exchange tricks of the trade – build a culture of development. And not that culture typical of Brazil, the one you never find in successful countries, wherein everything that happens inside a classroom is the teacher's problem. We call that "educator autonomy". That isn't autonomy, but rather, "educator abandonment". In my view, autonomy is: telling teachers how to get to our goal, and giving them the various resources they need so they can choose their preferred path, all within an environment wherein everyone is committed to making sure students learn.

And what is society's role in that system?

There has been an interesting study carried out in the United States. Parents were polled, "Do you think public schools are good?", and they answered, "No, it isn't." This was followed by a second question, "What about your child's school?", for which the answer was always, "Oh, my kid's school is great." Everyone thought their children's schools were good. We *need* to create this fantasy that our children's schools are good, otherwise we simply can't sleep at night. I have chil-

dren, and I drop them off at school every day. If I don't believe their school is good, I won't be able to do my work properly. We simply create this myth we tell ourselves and leave it at that, because life is too busy and education is not a top priority. Recently, former minister Renato Janine Ribeiro brought up an issue I found very important. He said that, in Brazil, people give so little importance to education that, when buses go on strike, people immediately protest, as they can't stand that situation for another minute. On the other hand, when *teachers* go on strike, it's not even reported by the media. And when it's over, it takes about a week for kids to go back to school. So little importance is paid to education. Every day, thousands of teachers are absent from schools, and nobody seems affected by it. It also happens in private schools. I mean, when people take their cars to a repair shop to fix an engine, they worry about the possibility of their mechanic being a swindler, right?

They ask for references.

Yes. Now, their children's *teachers* on the other hand – they don't ask where they studied, whether their schools have a close work relation with their educator, or based on which criteria those schools pick their educational materials. They only ask how much are the enrollment fees, how long do their children stay in school, if there are playgrounds, sports fields. That's all we discuss when we pick our children's schools. I believe that, when all is said and done, education in Brazil is held in very low regard.

Why is education neglected like that?

From a historical point of view, Brazil took quite a while to enter the education



Scan the QR code to watch the full interview

ENGLISH

system. The United States universalized education during the 19th century, while Brazil did so only at the end of the 1990s, in the 20th century. Right now, we have generations of people with children in schools – instructed children. However, in that previous generation, parents hadn't gone to school. Therefore, imagine those parents, who didn't have access to school and who lived their lives without access to other basic rights – that is, they go to health posts with no doctors (and can't schedule an appointment), aren't helped by the police when they are victims of criminalization, are not well treated in police stations etc. One day, these people then find schools in their neighborhoods – or transportation to come and pick their children at home if they live far away from them – where their children get school uniforms, textbooks, backpacks, shoes, meals, safety. Nothing will happen to their children there, unlike parks and town squares. They see that and say, "How does my kid not like that?" Of course they do; they compare it with the lives they had, and their personal experiences with education and other public policies!

Why aim for more if that is practically paradise?

These people never had in their childhoods what their children are having. They can't judge the quality of educators because they have never attended classes, and can't check if their children are properly doing their homework because they can't *understand* their homework. It's a serious problem. However, inertia does play in our favor, as when the next generation comes, parents have already gone to school. Food, backpacks, transportation – that's the

minimum they expect. "What else can you offer?" I think the current generation will demand for more. But, sadly, there's another problem there. In the education universe, Brazil became comfortably defensive, as if it was constantly saying, "If I became part of this universe this late in the game, how can you expect from me the same results as everyone else? Look how much pressure you're putting on the poor teachers; plus, the students are poor, their parents are illiterate, I just can't demand from them the same thing I demand from a rich student." We created excuses for our educational failure.

It is the victimization theory.

Yes. I can't talk about our teachers because they're victims, I can't examine schools that are underperforming because I'm putting too much pressure on the poor things. And no one thinks of the opposite side. Why must these students have an inferior education to that of richer students? There's a certain survey the government distributes every two years to teachers, and one of its questions is: "Why aren't your students learning? Is it due to the physical state of your school?" No. "Is it due to your wages?" Two thirds answer negatively. "Is it due to a school violence problem?" 90% say it isn't so. "It is because you are unable to teach the entire curriculum within the school year?" No, 90% deny that. "Is it due to the school materials?" No. Then it begins. "Is it due to the student's family?" Yes. "Is it because of poverty surrounding the school?" Yes. "Is it due to students being unable to learn?" I think almost 50% of Brazilian teachers answer yes: students can't learn, it's their fault. So, if we can't change that way of thinking... Brazil

has been gradually improving, and we shouldn't discredit that improvement, but we must also understand that it's not fair sacrificing generations just because previous generations took too long to do their job. We need to demand more from ourselves in order to deliver high quality education as soon as possible. And reducing room for excuses. But actions such as electing five ministers within four years and a half of government and cutting funds don't exactly suggest that education is being prioritized.

What is the current educational management average and how can we improve upon it?

The results haven't been promising. On average we're pretty bad, far from what would be ideal. Massive investments for training better education managers could really make a difference. These poor results change discussions – we talked a lot about those who "played the victim", but, upon seeing these results, some sections of civil society and many business foundations start pointing fingers and going, "This teacher is incompetent, he's a bum, he doesn't even like to work". I don't agree with that, because the more we work with these schools and education networks, the more people we see with an irrefragable drive to make their students learn. Our foundation conducted a research with Ibope, the main representative of all public school teachers in Brazil, and we asked them what their main motivation to go to work every day was. They all answered, "To see my students learning." We also asked which their greatest frustration was. "When my students don't learn." What we should do is support their desire to make it work and

then give them the tools they need in order to achieve it. Our foundation offers a program that sends off Brazilians to the best foreign universities and then brings them back to work not only as educators, but also in other areas in the field of education and public management – almost 70% of our fellows fall into that category. When they return, we help them cause as big an impact as possible. We have many of them actively working at the moment. Some are secretaries, for example – the Education Assistant Secretary of Salvador is a former scholarship recipient of the foundation; she studied in Harvard. We have six to seven of them currently working in various ministries of the government, working in different areas of education. Basically, we have people in important positions – and we hope to have even more as time goes on, and that they can use their superb education to offer superb education to all.

Do you monitor what they have learned through the program and what they can really accomplish in a not-so-modern structure such as ours?

We do closely monitor what they do. All fellows receive their scholarships during their master's degree or doctorate, but they pay for it throughout their whole lives. But not with money. Every year they have to report a concrete action they took to help solve a notable Brazilian problem – and not just education-related. Besides monitoring, we also create spots in the network itself – the more scholarship recipients we have, the more they help each other. And at the same time, we proceed with our main strategy of working on the system at its core in order to improve the education of every Brazilian.

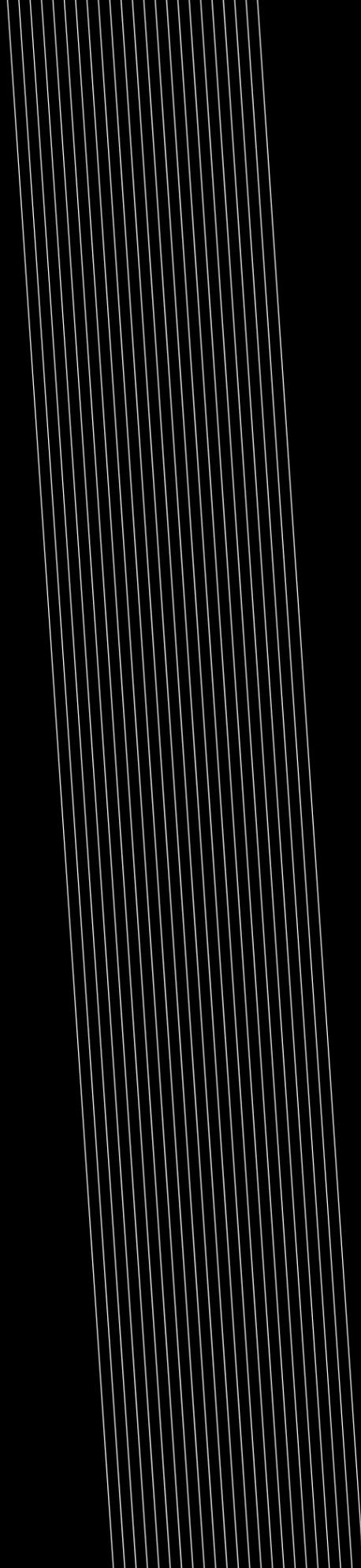
Fighting on two fronts.

Honestly, I don't believe you can fight on a single one. We have to do both things at the same time and, in order for that to happen, having support is key. We've been through it and learned it the hard way. You sign an agreement to train all the educators of a Secretary. Then you sign it with the secretary. Then the project begins and the teachers' interest is low, because they feel that it'll involve a truckload of taxes. We try the other way around. We start at the bottom, talking to the teachers, explaining to them it's through membership, they're on board, they feel like they're being heard, they join in. Then the secretary doesn't let teachers do courses at their planned times, alters the schedule, transfers teachers to other schools... basically, there's no commitment. So, in order for us to work in any area of a Secretariat, we need to fight on two fronts. I think the same goes for Brazil on a macro level. If we don't have well-prepared leaders with good perspective in charge, and if we don't manage our projects properly from the time of their inception, it's going to prove very difficult to achieve good results any time soon.

Why does Brazilian society care so much about giving access to universities instead of the quality of basic education?

Everyone's under the impression that having elementary school education is good enough. No one asks you where you got it. University is a privilege for a selected few. It marks a brutal differential in income post-graduation, even taking into account the low quality of Brazilian higher education institutions. Because that education is scarce! So very few people in Brazil have a diploma. And

because of that, a diploma has weight. After basic education was universalized, before we discussed its quality, we noticed the bigger prize. Nowadays, so many people in the middle class, the so called "C class", spend insurmountable amounts of money, money they don't have, to send their children to college. Passing public university entrance exams used to be a grand moment in a person's life. Nowadays, in many institutions, you simply need to fill in an online registration form and pay an enrollment fee. It's good there is more access to that level of education, but people have yet to realize that it's low quality, that their children might graduate from these universities and not be able to get a job; they'll be law graduates that won't become lawyers; they'll be engineering graduates that won't become engineers. There are also all those private education programs, ProUni, Fies. And they are all very important, symbolically. The main problem is that we keep forgetting that 8 million people try for the national public university entrance exam (Enem), while only 300 thousand actually manage to enroll in universities. But I'm an optimist; I believe the results of our experience will demand more of universities. Quality education is more than GDP numbers, more than a number of schools, more than the time students spend in school. It's more closely related to what these students are really learning and how relevant is that knowledge to improving their lives and improving our country.



SOBRE...

A FECOMERCIO-SP

A Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) é a principal entidade sindical paulista dos setores de comércio e serviços. Congrega 157 sindicatos patronais e administra, no Estado, o Serviço Social do Comércio (Sesc) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). A Entidade representa um segmento da economia que mobiliza mais de 1,8 milhão de atividades empresariais de todos os portes.

Esse universo responde por 11% do PIB paulista - aproximadamente 4% do PIB brasileiro - e gera 5 milhões de empregos.

Além de uma representação com foco no desenvolvimento pleno e responsável, a entidade tem como missão assegurar as melhores condições em busca de resultados positivos para os setores e para a sociedade em geral.

Por isso, criou a plataforma UM BRASIL, um espaço de discussão sobre os temas que afetam o desenvolvimento do País.

O COLUMBIA GLOBAL CENTERS RIO DE JANEIRO

Inaugurado em março de 2013, o Columbia Global Centers | Rio de Janeiro desenvolve relações que facilitem o envolvimento de seus vários parceiros locais e a comunidade da Universidade Columbia. Liderada por Thomas Trebat, a equipe do Rio auxilia na implementação de programas que promovem oportunidades de trocas significativas entre alunos, professores e pesquisadores, focando em temas de enorme relevância para o Brasil, como inclusão social, desenvolvimento econômico e infraestrutura urbana. Dois exemplos são o programa Global de Mestrado Executivo em Administração Pública, oferecido pela Escola de Assuntos Públicos e Internacionais, que iniciou suas atividades no Brasil em 2015, e o “Innovation Hub”, um espaço para compartilhamento de conhecimento e soluções de desenvolvimento para questões urbanas no Rio de Janeiro com a Escola de Engenharia de Columbia e a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LEMANN CENTER FOR BRAZILIAN STUDIES DA UNIVERSIDADE COLUMBIA

Estabelecido em 2001, o Lemann Center for Brazilian Studies (LCBS) foi criado para fornecer um espaço onde acadêmicos e estudantes realizem e compartilhem pesquisas e conhecimentos sobre o Brasil. Ao cumprir sua missão acadêmica, o LCBS estimula novas pesquisas e debates sobre o Brasil. O Centro é dedicado ao treinamento de futuros líderes para carreiras em pesquisa, no governo e no setor privado, relacionadas ao Brasil. Atuando como o foco principal para todos os corpos docente e discente de Columbia interessados pelo Brasil, os maiores públicos do LCBS incluem pessoas afiliadas à Escola de Relações Internacionais e Públicas de Columbia e de várias unidades acadêmicas da Escola de Graduação de Artes e Ciências. Por meio de seus programas de Professores Visitantes e Parceiros Profissionais, o LCBS oferece a especialistas acadêmicos e em política oportunidade de residir no campus de Columbia e interagir com membros de seu corpo docente com especialização no Brasil e em América Latina. O LCBS normalmente recebe entre quinze e vinte acadêmicos visitantes do Brasil, incluindo docentes e pós-graduandos da UFRJ, USP, Unicamp e de outras universidades de destaque em todo o Brasil.

A FUNDAÇÃO LEMANN

Fundada em 2002 por Jorge Paulo Lemann, a Fundação Lemann é uma organização familiar sem fins lucrativos. Suas ações e iniciativas visam a assegurar e contribuir com educação de qualidade para todas as crianças e a formação de líderes empenhados em acelerar mudanças sociais no Brasil.

FECOMERCIO-SP

The Federation for the Trade of Goods, Services and Tourism of the State of São Paulo (FecomercioSP) is the main trade union of commerce and services sectors in São Paulo. Fecomercio brings together 157 business associations and it is responsible for the management of the Social Service of Commerce (SESC) and the National Service for Commercial Education (Senac). The Entity represents a segment of the economy that mobilizes over 1.8 million business activities of all scopes. This universe corresponds to 11% of São Paulo GDP - approximately 4% of the Brazilian GDP - and generates 5 million jobs.

In addition to a representation with a focus on full and responsible development, the entity's mission is to ensure the best conditions seeking for positive results for all sectors in society in general. Therefore, Fecomercio has created UM BRASIL, a platform to promote the dialog about issues that affect the development of the country.

COLUMBIA GLOBAL CENTERS RIO DE JANEIRO

Launched in March 2013, the Columbia Global Centers | Rio de Janeiro has built a strong network by facilitating engagement between its many local partners and the community of Columbia University. Led by Thomas Trebat, the Rio team helps to implement programs that leverage exchange opportunities with a focus on themes of enormous relevance to Brazil, such as social inclusion, economic development, and urban infrastructure. Two examples are the Global Executive Masters in Public Administration, created in partnership with the School of International and Public Affairs, that started in Brazil in 2015 and the "Innovation Hub", a space for knowledge exchange and development solutions for urban problems in Rio de Janeiro with the Columbia School of Engineering and the Federal University of Rio de Janeiro.

LEMANN CENTER FOR BRAZILIAN STUDIES AT COLUMBIA UNIVERSITY

Established in 2001, the Lemann Center for Brazilian Studies (LCBS) was created to offer a place for scholars and students to pursue and share research and scholarship on Brazil. In carrying out its academic mission, the LCBS stimulates new research and debate on Brazil. The Center is committed to training future leaders for careers in research, government, and the private sector related to Brazil. Serving as the key focal point for all students and faculty at Columbia with interest in Brazil, the LCBS's largest constituencies include those affiliated with Columbia's School of International and Public Affairs and from the numerous academic units of the Graduate School of Arts and Sciences. Through its Visiting Scholars and Professional Fellows programs, the LCBS offers Brazilian academic and policy experts the opportunity to be in residence on the Columbia campus and to interact with members of the Columbia faculty with expertise on Brazil and Latin America. The LCBS typically hosts 15-20 visiting scholars from Brazil, including faculty and graduate students from UFRJ, USP, UNICAMP, and other leading universities throughout Brazil.

LEMANN FOUNDATION

Founded in 2002 by Jorge Paulo Lemann, the Lemann Foundation is a family non-profit organization . Its actions and initiatives aim to contribute and to ensure quality education for all children and the formation of leaders committed to accelerating social changes in Brazil.



PRESIDENTE – FECOMERCIO-SP
Abram Szajman
SUPERINTENDENTE – FECOMERCIO-SP
Antonio Carlos Borges



www.agenciatutu.com.br
Redação
Rua Santa Cruz, 722 – 5º andar – CEP 04122-000
São Paulo/SP – (11) 3170-1571

PUBLICAÇÕES

DIRETOR DE CONTEÚDO E JORNALISTA
RESPONSÁVEL
André Rocha – MTB 45653/SP

GERENTE DE CONTEÚDO
Fernando Sacco

EDITOR
Carlos Ossamu

REVISÃO
Luciano Munhoz e Flávia Costa

DIRETORES DE ARTE
Clara Voegeli e Demian Russo

EDITORA DE ARTE
Carolina Lusser

DESIGNERS
Lais Brevilheri, Paula Seco
e Maria Fernanda Gama

ASSISTENTES DE ARTE
Cíntia Funchal e Vitória Bernardes

ESTAGIÁRIO
Yuri Miyoshi

TV

DIRETOR DE NÚCLEO
Demian Russo

DIRETOR DE CONTEÚDO
André Rocha

GERENTE DE CONTEÚDO
Fernando Sacco

ENTREVISTAS
Adalberto Piotto (Denis Mizne)
Maria Cristina Poli (Alexis Wichowski,
Ciro Biderman, Claudia Costin, Fernanda
Rosa, Jerry Dávila, Marcos Costa Holanda,
Martin Carnoy, Mary Paula Arends-Kuenning,
Rodrigo Soares, Rohit T. Aggarwala
e William B. Eimicke)

COORDENAÇÃO E EDIÇÃO DE CONTEÚDO
Guilherme Baroli

PRODUÇÃO EXECUTIVA
Anna Strohmann

IMAGENS
Fábio Nicolodi, Paulo Constantino
dos Santos e Arthur Coimbra Costa Farias

EDIÇÃO DE IMAGENS
Fábio Nicolodi

TRADUÇÃO
ETC Filmes

AGRADECIMENTOS
Bruna Santos, Bruno Pantaleão, Daniella
Diniz, Esteban Andrade, Gustavo
Azenha, João Villela e Marcelo Bonatto

B823

Um Brasil: análises e discussões sobre um povo em busca de uma identidade – v.4/ Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo e Columbia Global Centers - Rio de Janeiro; apresentação Abram Szajman, Thomas Trebat e Gustavo Azenha. – ed. esp. Inovação no Setor Público Brasileiro.– São Paulo; Rio de Janeiro: Fecomercio; Columbia Global Centers, 2016.

196 p.: il.: color.

Edição bilingue português-inglês.

ISBN 978-85-65274-09-8

1. Brasil 2. Economia 3. Educação 4. Sustentabilidade
5. Administração Pública 6. Mídias sociais 7. Tecnologia
8. Globalização 9. Personalidades – Entrevistas.

I. Szajman, Abram II. Trebat, Thomas III. Azenha, Gustavo IV. Título

CDD 320.0981

CDU 316.3:339(81)

9
788565
274098
ISBN 978-85-65274-09-8



Senac Sesc Fecomerciosp

Aqui tem a força do comércio