

ENSAIO

Quando as instituições deixam de ouvir aqueles que as constroem

Notas sobre a erosão do pertencimento

PEDRO MACHADO MASTROBUONO*

Há fenômenos que se instalam tão lentamente que quase não percebemos a sua chegada.

Não chegam sob a forma de rupturas dramáticas. Não produzem escândalos imediatos. Não costumam ocupar manchetes. São processos silenciosos, graduais, quase subterrâneos.

A erosão do pertencimento é um deles.

Durante séculos, as sociedades humanas desenvolveram mecanismos para transformar indivíduos em comunidades. Famílias, universidades, associações, igrejas, empresas, fundações, partidos e nações jamais sobreviveram apenas porque possuíam regras ou estruturas administrativas. Sobreviveram porque os seus integrantes acreditavam participar da construção de algo que também lhes pertencia.

O pertencimento nunca foi apenas uma condição jurídica.

Foi, antes de tudo, uma experiência simbólica.

Pertencer significava compartilhar responsabilidades, memórias, projetos e destinos. Significava acreditar que o tempo dedicado à construção de uma instituição criava um vínculo legítimo entre quem constrói e aquilo que é construído.

Talvez, por isso, a erosão do pertencimento seja tão difícil de perceber.

Ela não destrói necessariamente as instituições.

Muitas vezes as preserva. Os edifícios continuam de pé.

Os estatutos permanecem válidos.

Os organogramas continuam funcionando.

As atividades seguem acontecendo.

O que desaparece é algo mais difícil de medir.

Desaparece a sensação de que aqueles que ajudaram a construir uma instituição continuam participando de seu destino.

Passei parte de minha infância no Peru.

Meu pai havia sido ministro do governo João Goulart. Depois vieram as prisões. Na última delas, levaram também os livros. Toda a biblioteca desapareceu. Durante muitos anos enxerguei esse episódio apenas como uma das muitas violências daquele período. Hoje o interpreto de outra maneira. Não se confiscavam apenas objetos. Procurava-se romper uma linhagem invisível de ideias, referências e conversas que atravessavam gerações.

Depois veio o exílio.



FOTOS: REPRODUÇÃO



Darcy Ribeiro e Oscar Niemeyer

Foi naquele ambiente que tive contato com uma geração que, olhando retrospectivamente, parece cada vez mais distante.

Darcy Ribeiro frequentava nossa casa. Outros intelectuais, professores, economistas e políticos exilados passavam por aquela mesa.

O que mais me impressiona quando recordo aqueles encontros não é a ideologia dos participantes. Nem mesmo as divergências que os separavam.

O que me impressiona é a forma como se sentiam responsáveis por algo que os transcendia.

Falavam de universidades que talvez nunca dirigissem.

Falavam de reformas cujos resultados, talvez, não chegassem a testemunhar.

Falavam de países que pertenciam menos às suas biografias do que às gerações futuras.

Havia ali uma compreensão quase intuitiva de que construir uma instituição significa aceitar que ela sobreviverá a nós.

Talvez, por isso, também existisse um respeito maior pelos processos de construção coletiva.

A legitimidade não era produzida apenas pelo exercício formal do poder.

Era produzida pela capacidade de ouvir.

Pela disposição de incor-

porar diferentes perspectivas.

Pela compreensão de que instituições são organismos vivos formados por pessoas, memórias e experiências acumuladas.

Hoje frequentemente observamos o contrário.

O poder continua existindo.

As estruturas permanecem funcionando.

Mas a escuta torna-se progressivamente mais estreita.

O círculo das decisões diminui.

As consultas tornam-se menos frequentes.

Os vínculos antigos passam a ser percebidos como inconvenientes.

As experiências acumuladas deixam de ser consideradas ativos institucionais e passam a ser percebidas como elementos dispensáveis diante das urgências do presente.

Talvez, uma das características mais curiosas do poder seja justamente essa.

Ao contrário do que imaginamos, ele nem sempre transforma imediatamente aqueles que o exercem.

Muitas vezes transforma o ambiente ao redor deles.

As vozes dissonantes desaparecem.

As perguntas tornam-se menos numerosas.

As mediações deixam de ser necessárias.

Nem de negar a necessidade de liderança.

Trata-se apenas de reconhecer que instituições não são feitas apenas de normas, edifícios e organogramas.

São feitas de pessoas.

De histórias.

De confiança acumulada.

De experiências compartilhadas.

De pertencimento.

Talvez, por isso, eu veja com especial interesse experiências que procuram reconstruir comunidades de pertencimento em torno do conhecimento.

Nos últimos anos, participei intensamente de uma iniciativa que me parece particularmente reveladora. No Memorial da América Latina, universidades que durante décadas caminharam paralelamente começaram, nesta gestão, a aproximar-se de forma inédita, em uma sinergia catalisadora que as levou a compartilhar um horizonte comum, algo raro em nosso tempo: a construção coletiva de um mesmo projeto de futuro.

USP, UNESP, UNICAMP e FAPESP passaram a construir, em conjunto, um projeto voltado à criação do Distrito Acadêmico e Científico Latino-Americano, reconhecendo no Memorial um parceiro nessa caminhada, na medida em que a instituição também passou a construir as bases de sua vocação universitária por meio do Centro de Ensino Superior Darcy Ribeiro e da futura Faculdade Memorial.

O que me impressiona nessa experiência não é apenas sua dimensão universitária.

É sua dimensão antropológica.

Em uma época marcada pela fragmentação institucional, universidades diferentes decidiram compartilhar um mesmo espaço.

Em uma época marcada pela especialização crescente, diferentes áreas do conhecimento decidiram voltar a dialogar.

Em uma época marcada pela erosão do pertencimento, diferentes instituições passaram a construir um projeto comum.

Não se trata apenas de ocupar edifícios.

Trata-se de recuperar uma convicção que parecia enfraquecida: a de que problemas complexos exigem inteligência coletiva.

Talvez, a maior ameaça às instituições contemporâneas não seja a falta de recursos.

Nem a falta de tecnologia.

Nem mesmo a falta de eficiência.

Talvez seja a dificuldade crescente de reconhecer aqueles que lhes deram sentido.

Nenhuma instituição nasce pronta.

Todas são construídas por gerações sucessivas de pessoas que lhes dedicam tempo, energia, inteligência e afeto.

O verdadeiro teste de uma instituição talvez não esteja na forma como administra seus recursos, mas na forma como trata aqueles que ajudaram a construí-la.

Porque o pertencimento não desaparece quando alguém vai embora.

Ele desaparece quando deixa de ser reconhecido.

E a erosão do pertencimento começa exatamente no momento em que uma instituição passa a acreditar que pode prescindir daqueles que lhe deram sentido.

**Presidente da Fundação Memorial da América Latina, pós-doutor em Antropologia Social e agraciado com a Comenda Câmara Casca do do Senado por sua trajetória na proteção ao patrimônio cultural nacional. Ex-presidente do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), além de sócio fundador e ex-presidente do Instituto Alfredo Volpi de Arte Moderna. É também doutor honoris causa da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).*



Pedro Machado Mastrobuono