

# **GESTÃO PÚBLICA EM CIDADES DE PEQUENO PORTE: OITO PERSPECTIVAS CRÍTICAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO LOCAL**

**Armindo dos Santos de Souza Teodósio<sup>1</sup>**

## **Resumo**

O artigo discute perspectivas da gestão pública em municípios de pequeno porte brasileiros, sobretudo a partir das relações entre poder público e organizações da sociedade civil, bem como faz referências às práticas empresariais de responsabilidade social. Trata-se de uma discussão teórica, que dialoga com fenômenos recentes da vida social brasileira e problematiza tendências e iniciativas que são consideradas inovadoras na gestão de cidades, tais como a participação popular, a relação moralidade e administração pública, *accountability* das políticas públicas locais e parcerias entre organizações não-governamentais e o estado. A discussão aponta desafios e dilemas da modernização da gestão pública brasileira, sobretudo quando tendências difundidas em âmbito mais amplo alcançam o nível local, o que indica que nem todas as possibilidades de ampliação da cidadania e fortalecimento de uma administração pública municipal moderna se concretizam como poderia se esperar. Escrito no formato de ensaio, o artigo permite a leitura em tópicos separados (atos), mas que se complementam e articulam, trazendo uma perspectiva ao mesmo tempo plural e coesa dos desafios na construção de novas e velhas utopias da administração pública municipal brasileira.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão de Cidades; Terceiro Setor.

## **Abstract**

This paper analyses the perspectives of the public management in Brazilian municipal districts of small cities and the relationships among public organizations and civil society organizations, as well as it makes references to the business practices of social responsibility. It is a theoretical discussion that dialogues with recent phenomena of the Brazilian social life and analyses tendencies and initiatives that are considered innovative in the administration of cities, such as the popular participation, the relationship between morality and public management, accountability of the politics public and partnerships between non-government organizations and the State. The discussion points challenges and dilemmas of the modernization of the Brazilian public administration, what indicates that nor all of the possibilities more strong citizenship and municipal public

---

<sup>1</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da PUC Minas; Líder do Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social (NUPEGS) do PPGA da PUC Minas; Doutor em Administração de Empresas pela EAESP-FGV; Mestre em Ciências Sociais pela PUC Minas.

Artigo recebido em Fevereiro e aceito em Maio de 2010.

administration are realities in small Brazilian cities. Written in the free style, the article allows the reading in separate topics, that are complemented and articulated, bringing a perspective at the same time plural and united of the challenges in the construction of new and old utopias of the Brazilian public administration.

**Keywords:** Public Management, City Management, Third Sector.

## Introdução

*“Os prodígios de todas as artes não residem no explícito,  
mas nas entrelinhas!”*

Wim Wenders

Aos que estão calejados pela escrita acadêmica sempre parece prudente desculpar-se pelas idéias ligeiras, escritas despretensiosamente e “jogadas ao vento”. Em tempos de “publicar ou perecer” e de classificações imperiosas de periódicos, a escrita deixa de ser devaneio e se transforma em sina. O rigorismo, se ora leva ao pensamento sistemático, também empresta aos “Ensaio” de Montaigne (1996) o status de obra definitiva e relega a todos que o sucedem uma condição menor. Ensaio podem arejar a lida acadêmica, cada vez mais dura, e dizer diretamente o que precisa ser dito, sem a pretensão de serem coesos, coerentes e definitivos. Os escritos que se seguem, têm como objetivo discutir as utopias e distopias da gestão pública municipal em pequenas cidades brasileiras, através do recurso do ensaio, escrito em atos, que podem ser lidos separadamente.

### 1º. Ato – “Podres poderes poderosos” e o cidadão comum: ética na política e na gestão pública

*“A primeira coisa que um ser humano  
deveria aprender é a diferença entre o bem e o mal,  
e jamais confundir o primeiro com a inércia e passividade.”*

Maria Montessori

O aforismo shakspeariano “*existem mais coisas entre o céu e a terra que a nossa vã filosofia pode supor!*” já foi usado e abusado por um cem número de pessoas, com um cem número de intenções. Ainda assim, parece retratar bem o momento político em observado nos pequenos municípios brasileiros.

Para muitos, os escândalos políticos do governo federal são a pura prova que a política é “briga de cachorro grande”, marcada por lutas e confrontos que exigem posturas e práticas pouco éticas. O jogo político assim o seria. Ao cidadão comum, que do nível da terra observa a luta entre os “titãs políticos”, só caberia a contemplação, a submissão e a aceitação desses esquemas. O espaço da ética fica assim relegado ao espaço da vida privada, mas não da vida política, quase como que reverberando o que literatura de auto-ajuda teima em reiterar: opções éticas são essencialmente desafios da esfera do indivíduo. Nada mais cômodo e coerente do que reforçar a dimensão do indivíduo, numa era na qual o espaço público se esgarça, parecendo se aproximar da sua ruptura total.

Os partidários da tese de que a política e ética gravitam em mundos diferentes, não raras as vezes recorrem a Maquiavel (2006), na tentativa de legitimar uma prática política nefasta. No jogo do poder não haveria espaço para a inocência. Na verdade, trata-se de uma deturpação das idéias do pensador italiano. O governante para Maquiavel sabe se valer da força e “jogar duro” na luta política, mas em consonância com as aspirações populares e o bem para o “espaço público”. Vários estudiosos da Filosofia Política, como o faz brilhantemente Bignotto (2000), destacam o caráter democrático dos escritos maquiavelianos.

Para outros, a frase de Shakspeare serve para alertar que muito ainda há que caminhar em direção à transparência da política no país. Quando se vislumbra a realidade dos pequenos municípios brasileiros, esse abismo entre a luta dos “deuses políticos” e a “plebe com os pés ficados na terra” parece ainda maior e assustador.

Parte considerável da mídia, ao fazer a cobertura dos episódios de corrupção na política, tem recorrido ao caráter pessoal, à trajetória de vida e às habilidades políticas de Lula como legitimadores de sua permanência na presidência. Não há como negar que a presença de Lula no poder tem um impacto decisivo na ruptura simbólica e ideológica de uma maneira de enxergar a política, que no Brasil sempre colocou o pobre no lugar de desempoderado. Pobreza material, na maioria das vezes no país, vem acompanhada de pobreza política. Mas não precisa, nem deve ser assim.

No entanto, depositar na figura de um grande líder popular todas as esperanças de superação dessa crise é, paradoxalmente, reforçar a mesma lógica que teima em insistir que uma elite deve defender os interesses dos pobres. Teorias da “vanguarda proletária” e da “expertise”, ou seja, dos grandes líderes comandando a massa, remontam ao início do século XX e resultaram, dentre várias experiências, no centralismo soviético, no autoritarismo chinês ou mesmo no elitismo político das democracias institucionalizadas dos países capitalistas centrais.

Weber (1982) enxergava na figura do líder carismático a saída para os descontroles de uma máquina pública fechada em si mesma e distante dos interesses do povo. Não se deve perder de vista a importância de um líder visionário para mudar os rumos das estruturas corrompidas e caducas. No entanto, vive-se em um país e em cidades nos quais a personalidade dos políticos sempre virou personalismo. Um país e cidades nos quais o direito virou favor, o dever se transformou em punição dos adversários políticos e a transparência da máquina pública em mero formalismo contábil, quando existe.

Precisa-se sim, de lideranças fortes e renovadas, capazes de superar a crise política que se apresenta. Mas são necessárias também novas e mais dinâmicas formas de organização e participação popular na gestão pública. A visão pessimista de muitos, que retomando Michells (1969), crêem que os movimentos sociais um dia acabam cedendo à “Lei de Ferro das Oligarquias” (viram máquinas políticas ensimesmadas, fechadas e distantes do povo) pode parecer pragmatismo, mas também pode ser pessimismo injustificado e



cômodo para quem quer pensar a política e a gestão governamental como espaço fadado ao insucesso crônico. Pelo contrário, as experiências democráticas construídas no país nos últimos anos reinventaram cotidianamente novas formas de superar o dilema michelliano.

No entanto, o apego aos valores democráticos parecem ser discurso na boca de muitos liberais e detalhe insignificante para muitos igualitaristas, sobretudo os das antigas tradições marxistas. Pesquisas mostram que na América Latina quase metade da população não se importaria com o retorno da ditadura, desde que as condições de vida avançassem. Ainda que metodologicamente algumas dessas pesquisas sejam bastante equivocadas, pois comparam “alhos com bugalhos” ao opor democracia à qualidade de vida, quando o oposto de democracia é a ditadura, os resultados não podem passar despercebidos. Esses resultados são decisivos, sobretudo quando se pensa no futuro político de pequenos municípios no país.

Os recentes escândalos políticos nacionais podem parecer episódios distantes do cotidiano das cidades de pequeno porte, com pouca ou nenhuma repercussão mais relevante na vida cotidiana dos indivíduos interioranos. Mas a política e a gestão se materializam no nível local, nas cidades brasileiras, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte. E é nelas, nos últimos anos, que grande parte dos avanços políticos se fizeram no país: conselhos municipais, orçamentos participativos e redes de movimentos sociais, dentre inúmeros outros esquemas de controle social da máquina pública, são exemplos vivos disso.

Mas, ainda assim, muitos que habitam as pequenas cidades teimam em apedrejar a “viúva adúltera da política”, sem olhar para os seus próprios atos cotidianos. A história política fez do brasileiro um indivíduo capaz de responsabilizar a tudo e a todos pelas agruras que vive no seu sofrido dia-a-dia. Essa política que aí está foi construída por todos os cidadãos, inclusive por parcelas consideráveis das organizações da sociedade civil ou do Terceiro Setor, que teimam em se intitular como avançadas e modernas. Mas, será que os

cidadãos estão dispostos a abrir mão da cômoda posição de expectadores e não tolerar mais mandos e desmandos na política e na gestão locais?

Por onde andam as lideranças sociais realmente novas no país e nas cidades? Quais os impactos de toda a briga política em Brasília sobre os municípios? Poucos parecem parar para pensar sobre como os esquemas corruptos de Brasília se manifestam ou impactam as cidades, sobretudo os pequenos municípios do país?

Enquanto não se parar de lamentar o inferno político que se vive e não se perceber que o céu dos “deuses políticos” municipais está ao “alcance das mãos”, das mãos da sociedade civil organizada e cidadã, pode-se continuar a viver o “Castigo de Sísifo” na administração pública, o pesadelo do eterno com a volta dos que nunca se foram: os gestores municipais nefastos.

## **2º. Ato - As eleições: mais do mesmo ou menos do mais?**

*“Democracia neste país é relativa, mas corrupção é absoluta.”*

Paulo Brossard

A corrida pela sucessão municipal já começou em vários municípios do país. O cenário não é nada promissor, pois velhas práticas políticas se reproduzem, indicando que pouco se aprendeu com os recentes eventos do jogo político nacional. As eleições municipais se aproximam e o cansaço e desânimo com a qualidade política dos candidatos e das campanhas é cada vez maior, contaminando a todos. O horário gratuito de propaganda política povoará televisões e rádios com uma “fauna” de homens públicos extremamente heterogênea. Tais homens públicos, nada públicos, pouco inspiram em termos de credibilidade e são a prova cabal de que, ao contrário da natureza, a diversidade não necessariamente leva às virtudes no campo da vida em sociedade, visto que se fala sempre do mesmo, porém de maneira diferente. “Saúde, educação, segurança, emprego e

renda” se transformam em mantras políticos, sem sentido algum, mas repetidos até a exaustão.

Por detrás de falas vazias inexistente conteúdo, capacidade gerencial e espírito público. Ao invés de debates construtivos, nos quais se possa avaliar programas e projetos de governo, os poucos segundos de visibilidade de cada candidato parecem reeditar de maneira mais aguda e perversa o prognóstico de Andy Warhol: “*no futuro todos terão seus quinze minutos de fama*”. Na sociedade de imagens e identidades fugidias, a campanha política se transforma em espetáculo, a autoridade dá lugar à celebridade e o embate de idéias e concepções sobre a sociedade dá lugar ao marketing político, como pode ser dito tomando emprestado as idéias de Sennett (2006).

A nítida sensação que contamina cada vez mais e mais indivíduos é que as utopias políticas esmoreceram. Os partidos políticos no interior brasileiro sempre foram um amontoado de interesses privados, sem plataformas e projetos para as cidades, nos quais se muda de legenda assim como troca-se de roupa. Nesse cenário, o voto nulo aparece como último suspiro de um ser em extinção: o homem político. Prova disso é a escassez cada vez mais aguda de jovens talentosos e bem intencionados decididos a atuar na política. O inverso é mais freqüente. Muitos dos candidatos mais novos optaram pela vida política por incapacidade de encontrar melhor alternativa de emprego e renda ou para manter seus clãs familiares no poder.

Mas se a anulação do voto se mostra cada vez mais sedutora, um grande número de autoridades do judiciário, intelectuais e ativistas de movimentos sociais insistem em demonstrar que o voto nulo é uma afronta à cidadania. Sem querer defender ou atacar o voto nulo, é preciso clarear o debate, pois associar o simples fato de votar à consciência cidadã é um grande equívoco. As críticas ao voto nulo parecem ser muito mais a expressão de uma mentalidade tecnocrática e apegada cegamente à esfera do poder governamental e à democracia representativa, do que uma percepção consistente da forma como as sociedades constroem ou deveriam construir a política.

Um dos debates mais importantes da Filosofia Política atualmente é o chamado “esquecimento da política”, como afirma Novaes (2007). Não se trata apenas de deixar as discussões políticas de lado e se ter aversão ao campo da política. “Esquecer a política” significa o recuo da vida em comunidade para a convivência privada, implica no domínio do político pelo econômico e a substituição das virtudes cívicas pela obediência às leis. Na sociedade moderna, a democracia se transformou um sistema complexo em sociedades cada vez mais complexas, heterogêneas e amplas, tanto em termos territoriais, quanto sociais, econômicos, étnicos e culturais. Assim, diante do que Sennett (1996) chama de o “declínio do homem público”, pode-se cantar o hino sem venerar a pátria, ser voluntário sem ter solidariedade, encontrar com as pessoas nas ruas sem estabelecer contato, conversar sem dialogar, cumprir as leis sem respeitá-las, discutir sem estabelecer o confronto de idéias e conviver sem interagir; enfim, ser cidadão sem precisar ter virtudes cívicas. Nada tão novo, que já não estivesse em Tocqueville (2000), mas com uma pitada de intensidade e complexidade mais agudas na contemporaneidade.

Para uma elite econômica e política falsamente qualificada, o discurso antidemocrático é cada vez mais sedutor. Diante do povo que não sabe votar e de uma política cada vez mais corrupta e sem legitimidade, o regime totalitário seria o mais adequado para colocar “ordem e progresso” na sociedade brasileira. Mas essa referência nunca é explícita, sempre se faz associada ao sonho tecnocrático de formar mais e melhores administradores, tecnicamente preparados para modernizar a gestão pública. Como Arendt (2000) aponta, não existe na democracia a opção de se abrir mão da própria democracia. Não é porque a vontade do povo caminha por estradas tortuosas que o direito de eleger seus representantes deve ser extinto ou se tornar um detalhe dentro das sociedades cada vez mais dominadas pelos tecnocratas. Por outro lado, não se pode fechar os olhos para os males que insistem em co-habitar no ambiente democrático. O aforismo de Churchill, “*a democracia é o pior dos regimes, exceto todos os outros*”, não pode ser esquecido. Porém, como destaca Pateman (1992), até mesmo a pseudoparticipação pode trazer bons frutos depois de algum tempo, perdendo sua capacidade de manipulação junto aos cidadãos calejados com as artimanhas das



estratégias participativas nos procedimentos e nos discursos, mas antidemocráticas na sua concretude.

Nesse cenário de crise das utopias e da legitimidade das instâncias tradicionais de exercício da política (instituições governamentais e partidos políticos), o voto nulo não pode ser tachado de mero exemplo de anticidadania. Ele pode se tornar a manifestação de uma sociedade em busca de novas formas de expressão dos seus interesses e direitos, como todo o ativismo em torno das organizações não-governamentais e a participação nos orçamentos participativos e nos conselhos municipais parece indicar. A anulação do voto pode ser expressão de indignação e repúdio a política tradicional, abrindo caminho para formas mais efetivas de democracia direta, como também pode servir, tal qual o voto em branco, para “lavar as mãos” e covardemente recuar diante dos desafios da vida em sociedade. Tanto o voto nulo quanto em branco, podem solidificar uma sociedade cada vez mais avessa àquilo que talvez seja a sua própria essência: a vida na “polis”, a vida política. Enfim, o problema não é anular ou votar em branco, mas “votar sem virtudes”. Esse é um desafio muito mais complexo do que vencer ou perder as eleições que se aproximam. É um desafio que coloca em xeque o próprio projeto de melhores sociedades para si viver.

### **3º. Ato – As comunidades que se ama e se odeia**

*"¿A caso existe castigo más monstruoso que someter en ocasiones a un hombre a vivir rodeado de otros hombres?"*

Léo-Paul Desrosiers

Várias cidades do interior têm produzido uma série de pessoas qualificadas e bem intencionadas, ainda que para muitos habitantes dos grandes centros urbanos a virtude só seja reconhecida no solo das metrópoles. No entanto, alguns desses indivíduos competentes guardam apenas uma relação de carinho com suas cidades interioranas nas quais nasceram e se criaram, mas omissa sobre os rumos desses municípios, no mais puro

exemplo de idealização da comunidade, como provavelmente diria Bauman (1999). Muitos migraram para grandes centros urbanos e retornam às suas cidades de origem para visitar parentes nos finais de semana e/ou feriados, lembrando-se saudosamente das boas experiências de vida que tiveram nas suas idílicas terras. Outros, que permaneceram nessas pequenas cidades e ascenderam a posições de poder e status inspirados pela vontade de vencer na vida, muitas vezes encontraram um caminho fácil na dilapidação daquilo que a comunidade lhes ofereceu de melhor: viver eticamente e solidariamente. Mas há também pessoas que se qualificaram e não perderam a vontade e o interesse de ajudar a sua terra natal, mantendo uma eterna gratidão àquilo que essas localidades lhes deram de melhor, o sentido de viver “na” e “pela” comunidade. Esses podem renovar a política local, mas será que o farão?

A política municipal está repleta de espectros do passado, fantasmas de seus próprios erros e incompetências, que por anos serviram para reforçar no espírito dos habitantes de pequenas cidades do interior que os atos políticos acompanham uma lógica própria e distante da moralidade. Partidos políticos nessas localidades, salvo raras exceções, sempre foram ajuntamentos de pessoas, movidas pelo interesse de enriquecer, permanecer no poder e ser bajuladas por um grande número de “bibelôs politiqueiros”. Fazer política para eles não é discutir projetos consistentes para a cidade, mas sim articular uns contra os outros na luta vaidosa pelo poder e suas benesses. Isso lembra o jantar dos poderosos em “*Saló ou os 120 dias de Sodoma*”, filme essencial de Pasolini, quando no momento de um grande banquete, uma metáfora do poder pelo poder, são servidas fezes humanas. Que tenham um deleite de banquete os ensimesmados pelo poder.

Nesse cenário de decrepitos políticos se vê de tudo. Famílias que se aproveitaram do poder durante anos tentam novamente se articular, mas o que oferecem é a mais velha e ultrapassada política. Parecem não ter percebido que as instituições políticas tradicionais perderam credibilidade junto à população faz tempo, como Sennett (2006) e Giddens (2004) bem discutem. Assim, fazem política no velho modo e, esquizofrenicamente, reclamam que não há novos nomes, quando na verdade nem mesmo eles querem novos

nomes, desejam apenas voltar ao poder pelo poder. Outros se apóiam no discurso vazio da honestidade, como se essa fosse uma condição suficiente para se fazer um bom governante. Capacidade de empreender novas e melhores ações em pequenos municípios, isso sim, é diferencial daquele que pleiteia o governo. Honestidade é exigência fundamental para o cargo, mas não diferencial.

Ainda que ninguém seja insano de reconhecer publicamente, no fundo de corações e mentes, muitos ainda se inspiram “no rouba, mas faz”. Novamente a putrefação política reaparece. Além disso, essa máxima malufiana nunca foi cumprida a risca em muitas das pequenas cidades do interior. Nelas, pelo contrário, se deu novo sentido a esse princípio nefasto de gestão pública, construindo-se o “rouba e não faz”. Mesmo sem ter lido Maquiavel, aprenderam a ética das responsabilidades ao avesso e usam o “fim justifica os meios” para justificar qualquer causa privada, que na maioria das vezes se apresenta travestida como interesse público.

Um dos argumentos que parecem motivar empresários dessas cidades a se lançarem à prefeitura é a capacidade de empreender. Não raras as vezes, a renovação da gestão pública se dá pelo sonho, velho sonho neoliberal versejando nos grotões da *Terra Brasilis*, dos calejados pelo mercado levarem sua sabedoria empresarial para as coisas públicas. Quando se analisa com calma e profundamente o que oferecem, de novo vem a velha política. Alguns buscam manter sua oligarquia no poder empresarial e não conseguem inspirar a mínima confiança de que vão governar melhor. Além disso, ter qualidades como gestor de seu próprio negócio não qualifica ninguém a ser um bom prefeito. Mas Kliksberg (1997) e, até mesmo, Mintzberg (1996) que gravita no universo gerencial empresarial, unissonamente destacam as especificidades da administração daquilo que é público e os equívocos de se transplantar para a gestão pública pressupostos e instrumentos gerenciais típicos do espaço empresarial. Até mesmo Adam Smith, lido e incompreendido pelos neoliberais que teimam em afirmar que o “Pai da Economia” confundia o “desejado com o desejável” (Fonseca, 1993), percebia que homens de

negócios podem se organizar para debilitar os interesses públicos e que mercados não devem operar sem regulação social (Abramavoy, 2004).

Com o orçamento de que dispõem alguns municípios no Brasil, várias localidades deveriam se destacar como um exemplo de boa governança, mas o pouco que se vê é hipervalorizado como sucesso em várias cidades, quando na verdade parece ser tacanho, precário, copiado sem criatividade de outras experiências e pobre em termos de cidadania. As demais municípios, carentes de recursos, que foram sonharam com os primeiros anos de descentralização, revelaram-se os verdadeiros mitos dessa distopia governamental, já apontados por Arretche (1996) em seu texto referencial. Descentraliza-se responsabilidades, mas não capacidades, sobretudo orçamentárias, de efetivação das políticas públicas.

Mas nem tudo está perdido. Os poderosos dessas cidades, que acham que nenhum respingo da crise política nacional vai rebater no município, podem se decepcionar. Em vários quadros do poder executivo municipal de pequenas cidades do interior há excelentes profissionais, que zelam não só pelo exercício técnico da profissão em suas áreas de competência, mas também atuam movidos pelo autêntico desejo de promover o efetivo desenvolvimento sustentável de suas localidades. Muitos deles estão na média hierarquia das prefeituras, subvalorizados e subjugados pela incompetência politiquera que comanda várias cidades, sobretudo as pequenas municipalidades. Para construir um município melhor, é fundamental se valorizar esses quadros.

Outra tendência que vem se consolidando é a força silenciosa dos movimentos sociais e daqueles que se dedicam a atuar nos conselhos municipais de gestão participativa das cidades. Mas, cuidado, vários dos “sanguessugas politiqueros” também gravitam nesses espaços. Ainda assim, há nítidas evidências que vários municípios amadureceram em termos de participação popular e que isso pode resultar na construção de novas cidades, mais democráticas e transparentes. Um dos problemas que perdura é o excesso de frentes de interlocução democrática na gestão de cidades e o reduzido número de indivíduos

capazes, bem intencionados e disponíveis para atuar voluntariamente nessas frentes. Com isso, sempre os mesmos gravitam em diferentes espaços de discussão das políticas públicas, fenômeno que se reproduz também nas ONGs. Conselhos formados sempre pelos mesmos conselheiros apontam que há fumaça no paraíso idealizado da democratização das cidades e que muitas ONGs não passam de INGs (indivíduos não-governamentais), trazendo mais atualidade ainda ao aforismo de Brecht: *“Feliz a pátria que não precisa de heróis.”*

Muitos não acreditam mais na política. O que não percebem é que não acreditar na política é também um ato político e, como tal, tem suas conseqüências e cobra responsabilidades por seus desdobramentos. Quem sabe chegou a hora em que os eleitores não vão se eximir dessa responsabilidade na sucessão municipal em curso nas cidades brasileiras e mostrar que o sonho da Alemanha no pós-guerra, que foi capaz de se reconstruir das cinzas do autoritarismo, também pode se materializar em várias cidades brasileiras. Com isso, a frase do ex-chanceler alemão Willy Brant não será apenas sinal de esperança, mas uma certeza no cotidiano das cidades: *“Vamos arriscar mais democracia.”*

#### **4º. Ato – Desgovernando nos trópicos?**

*"Há duas espécies de tolos:  
os que não duvidam de nada  
e os que duvidam de tudo."*

Príncipe de Ligne

Vive-se na sociedade do “jeitinho”, referência central para a identidade do brasileiro e, ao mesmo tempo, exemplo do paradoxal de amor e ódio à sua própria cultura, a cultura brasileira. O jeitinho é o mais puro exemplo da criatividade brasileira, capacidade de superação de obstáculos e improvisação diante do inesperado, e também um dos símbolos da suposta eterna incapacidade tupiniquim de fazer valer a lei para todos, cumprir as regras previamente acertadas e de construir um espaço público de direitos e,



principalmente, deveres compartilhados igualmente por todos. (Barbosa, 2005; DaMatta, 1997)

Em muitas dos pequenos municípios brasileiros, o espaço público se transformou em arena de direitos, geralmente clientelistas, com pouca ressonância no campo dos deveres. Essas comunidades são rápidas em cobrar direitos e buscar a “Lei de Gérson”, sempre levar vantagem. Mas tal rapidez e capacidade reivindicatória é, muitas das vezes, aferrecida quando se trata de discutir deveres. Privatizam-se direitos no espaço que é de todos (espaço público) e socializam-se deveres para alguns, geralmente os mais fracos e menos organizados.

Mas enquanto se discutem malabarismos conceituais para tentar entender uma sociedade muito diversa dos cânones das democracias dos países capitalistas centrais, os indivíduos continuam a levar suas pacatas vidas nas pequenas cidades interioranas. E, de onde menos se esperava respeito ao espaço público, nascem iniciativas solitárias e despreziosas, como a do vizinho que varre a frente da casa, sem esperar que a limpeza pública faça sua obrigação. Esse fenômeno, que para muitos se convencionou chamar de Capital Social, conceito muito citado, mas pouco entendido e apreendido, pode ter um importante papel na consolidação de sociedades mais justas, igualitárias e sustentáveis (D`Araujo, 2003).

Uma das frentes mais importantes de tentativa de avanço do Capital Social se dá na gestão das organizações não-governamentais. Uma idéia que não sai da mente de muitos gestores de políticas sociais é a de que é preciso avançar na chamada Governança do Terceiro Setor. Paradoxalmente, o Terceiro Setor, que muitas das vezes age como instância de controle e cobrança de resultados quanto às ações governamentais de mudança social, tem uma história inconsistente de prestação de contas às comunidades no Brasil (Oliveira, 2002; Landim, 2002; Montañó, 2002). As mesmas ONGs que denunciam prefeitos e suas inúmeras “maracutaias” para fingir governar para e pelo povo, são as que mais têm dificuldade de se abrir para o controle do próprio povo, que pretensamente alegam defender.

Mas se a vida fosse feita de regras simples para bem viver e governar, bastava comprar alguma das inúmeras revistas e livros de auto-ajuda que aquecem o mercado editorial, seguindo regrinhas simplórias de como ser transparente, democrático e eficiente na gestão de políticas sociais. Nos últimos tempos, com o *boom* de cursos e consultorias que levam velhas e caducas fórmulas gerencialistas para as ONGs, versejam também uma literatura de forte influência americana, reproduzindo o “how to” em dezenas de livros de baixíssima qualidade e relevância efetiva para os gestores do Terceiro Setor. O bom governo exige muito mais do que simplismos e devaneios tecnocráticos.

Na contramão da história que coloca a sociedade civil como antídoto para governos pseudoparticipativos, Tandler (1997) defende uma idéia controversa: em determinadas sociedades, governar articulando com a sociedade civil pode resultar em captura das políticas públicas pelos mais ricos e organizados. Caso alguns governos se articulem com ONGs clientelistas e assistencialistas, sua política social pode se tornar uma colcha de retalhos, sem metas, princípios e ações consistentes, apropriada por interesses privados no espaço público.

Mas as teses de Tandler (1997) podem servir tanto para o bem quanto para o mal, justificando a centralização do poder e a falta de transparência por parte de prefeitos que ascendem ao poder mais interessados em sanar seus problemas financeiros do que construir um autêntico projeto de desenvolvimento para seus municípios.

Enquanto discussões e mais discussões se dão dentro das universidades em torno da validade ou não do conceito de Capital Social como motor da mudança social, a política municipal brasileira parece repousar no tranqüilo limbo do espaço público, concedendo “cala-bocas” àqueles que ousam atacar os poderes instituídos. A cooptação é uma boa forma de governo dos hipócritas, como diz a máxima da máfia italiana: “os amigos perto, os inimigos mais perto ainda”.

Para os que teimam em enxergar o futuro com o otimismo, lembrando o refrão que diz que “apesar de você amanhã há de ser outro dia”, o exemplo do vizinho varrendo a rua é uma poderosa injeção de esperança. Ainda que tentem uniformizar, domar e adestrar o Capital Social, ele sempre ressurge e foge de controle, como água que escoar por entre as mãos, loucas para não deixar uma só gota ir ao chão.

Nas pequenas cidades brasileiras permanecem sempre as mesmas questões: quando as ONGs serão mais transparentes?; quando os prefeitos irão para além do óbvio e instituirão verdadeiros projetos não-clientelistas de desenvolvimento para seus municípios? As águas continuam insistindo em escorrer das mãos e se infiltrar nos subterrâneos das cidades, para depois retornar coesa numa poderosa vazão, que forma rios e enchentes. Para onde essa vazão levará? Melhor tentar navegar nessas águas turbulentas do que fazer prognósticos de “bola de cristal”.

#### **5º. Ato: A intersetorialidade como meta, a desarticulação como futuro?**

*"Quando mil pessoas dizem a mesma coisa,  
pode ser a voz de Deus ou uma grande besteira."*

Provérbio italiano

O discurso da intersetorialidade tem encontrado eco no discurso de várias lideranças políticas, movimentos sociais e gestores públicos. Mesmo que não se use essa expressão, ela aparece de forma subliminar em vários documentos das próprias prefeituras. A todo o momento fala-se em parcerias e articulações com organizações não-governamentais e empresas na oferta de serviços públicos. No entanto, não só de boas ações e práticas sobrevive a intersetorialidade. Os problemas, desafios e a realidade concreta de muitos dos supostos bons projetos desenvolvidos parece relevar outra realidade.

Intersetorialidade pode ser entendida em duas dimensões diferentes. A primeira delas originalmente nasceu das discussões sobre a reforma do Estado e as estratégias para tornar a máquina pública mais eficiente, eficaz e efetiva na provisão de políticas públicas. Nessa esfera, intersectorialidade significa articular diferentes órgãos e áreas do governo, de forma a desenvolverem uma atuação integral e complementar nos serviços que oferecem à população. Seria uma tentativa de gastar menos recursos, focalizar esforços e gerar resultados consistentes. Os desafios envolvem desde o rompimento das ilhas de insulamento tecnoburocrático internas às organizações públicas, até chegar à perspectiva de desenvolver saberes multi, inter e transdisciplinares na construção de soluções públicas.

Uma pergunta que não quer calar sobre esse tipo de intersectorialidade na gestão das cidades é até que ponto sua existência é concreta e, sendo concreta, até que ponto trazem os resultados almejados. Os que afirmam que as normas legais de gestão de pessoas no poder público não facilitam ou até mesmo impedem a intersectorialidade parecem tentar escamotear o maior problema dessa perspectiva de intersectorialidade: a vontade política de colocar equipes com formações diferentes para dialogar e implementar não só no papel, mas na prática, ações que sejam efetivamente articuladas. Se municípios de pequeno porte, com um corpo funcional infinitamente menor frente ao do governo federal não conseguem implementar políticas de intersectorialidade, estados e países poderiam desistir dessa idéia. Mas não é bem isso que acontece pelo mundo afora, inclusive em vários casos no Brasil.

Outra noção de intersectorialidade diz respeito à articulação entre os chamados três setores: primeiro (Estado), segundo (empresas) e terceiro (organizações não-governamentais e da sociedade civil). Essa perspectiva, mais recente, encontra ecos em vários discursos pró-democratização profunda do governo, co-responsabilização de empresas e instituições da sociedade na solução dos problemas socioambientais e uso mais eficiente de recursos públicos e privados para a coletividade. Os desafios dessa dimensão de intersectorialidade são muitos e na maioria das vezes ficam encobertos no

discurso oficial que só vê o lado positivo de se realizar projetos em parcerias com empresas e ONGs.

Quando faltam ao Estado programas e projetos sólidos, bem planejados e com objetivos cívicos claros, a intersetorialidade pode servir para encobrir várias mazelas e produzir outras mais. Obter recursos de empresas e aplicá-los em projetos sociais pode servir para desviar a atenção da população quanto ao gasto perdulário e incompetente de recursos públicos por parte das prefeituras. Pode também resultar na captura da democracia e na imposição de projetos de empresas poderosas e ONGs de grande porte sobre os anseios da população.

Infelizmente, não só a boa intersetorialidade (na sua segunda dimensão) está acontecendo nos municípios brasileiros. Junto com ela vêm projetos pré-formatados de grandes empresas e ONGs, que afirmam beneficiar a população. Os poderes executivo e legislativo municipais, que como representantes eleitos da população deveriam zelar pelos interesses do município, em muitos casos parecem estar poucos dispostos e comprometidos com isso em muitos casos. Além disso, em algumas situações de escrutínio sobre as ações de empresas e ONGs, a ação dos poderes municipais releva interesses clientelistas e politiqueros. O que poderia ser construir junto, vira construir “para”. Essa pequena diferença é essencial. E a democracia vai ruindo.

Mas a intersetorialidade não deve ser “jogada fora junto com a água do banho”. Projetos de promoção da intersetorialidade podem ajudar a encontrar um caminho virtuoso na gestão pública municipal de pequenas cidades, mas desde que pensada como estratégia de governo e não como ação oportunística para dar visibilidade publicitária às vésperas das eleições que se aproximam.

## **6º. Ato: Parcerias Tri-Setoriais: a roupa nova do imperador?**

*“Engolimos de um sorvo a mentira que nos adula*



*e bebemos gota a gota a verdade que nos amarga.”*

Denis Diderot

Parcerias envolvendo os chamados três setores (Estado, sociedade civil e empresas) têm assumido lugar central no discurso contra os problemas sociais em diferentes partes do mundo. Na era da massificação midiática do apoio à inclusão social, o apoio às parcerias tri-setoriais assume a aura de politicamente correto. No entanto, existem abismos entre boas intenções e ações concretas capazes de gerar resultados desejados. A compreensão desse descompasso representa não apenas um importante avanço em direção à modernização da intervenção social, mas também constitui uma promissora agenda de pesquisa no campo das políticas públicas.

Iniciativas de modernização das políticas públicas que representam aspirações de longa data dos movimentos sociais são vistas como inerentes e umbilicalmente associadas às parcerias em projetos sociais. Participação popular, aproximação entre governos e comunidades, responsabilização de empresas quanto aos seus impactos socioambientais e convergência de esforços no combate aos problemas sociais em detrimento de embates ideológico-partidários são alguns dos pressupostos que levam à idealização das parcerias como um excelente mecanismo para aumentar a efetividade dos projetos sociais. A urgência de efetivação e o caráter de novidade associados às parcerias tri-setoriais acabam por encobrir aspectos de suma importância para análise dessas práticas de ação social, bem como implicitamente difunde como automáticos os ganhos advindos de qualquer prática de parceria. Parcerias tri-setoriais acabam sendo assumidas como expressão da maturidade democrática das sociedades em equacionar seus problemas sociais.

Um olhar mais detido sobre esses esforços de modernização da gestão social revela armadilhas e paradoxos. A literatura sobre parcerias tri-setoriais, muito escassa e produzida sobretudo por agências de fomento ao desenvolvimento, focaliza exageradamente os mecanismos de construção de parcerias, principalmente através de

abordagens centradas nas relações interpessoais de cooperação entre representantes do Estado, da sociedade civil e do mercado. Essas variáveis, apesar de terem sua importância nas parcerias, não são as mais relevantes e indicam uma excessiva concentração de preocupações nas parcerias em si, em detrimento de seus desdobramentos sobre a construção da cidadania.

Apesar do apoio que as parcerias despertam, raras são as ações que efetivamente se constroem sob essa perspectiva de cooperação. Muito comuns são as articulações entre governos e organizações da sociedade civil ou entre empresas e ONGs. Pouquíssimas iniciativas envolvem a ação conjunta desses três grupos de atores e na maioria delas não há equilíbrio de poder e ação, como a expressão parceria pareceria indicar. Em uma mesma dinâmica de cooperação, podem aparecer simultaneamente embates, conflitos e estratégias de cooptação, apontando a necessidade de se descortinar interesses, estratégias e capacidades dos atores na promoção de suas agendas implícitas e daquelas pactuadas na parceria. Fenômenos nefastos da construção de políticas públicas como o assistencialismo, o paternalismo, o nepotismo e o insulamento tecnocrático podem se perpetuar dentro das parcerias tri-setoriais.

É justamente quando se analisa os desdobramentos das parcerias tri-setoriais sobre a construção da tão desejada sociedade igualitária, que se descortinam as armadilhas advindas dessas práticas. As parcerias tri-setoriais encontram espaço e apoio tanto “nos corações e mentes” que enxergam a “boa sociedade” como menos Estado e mais mercado, quanto nos que acreditam em mais sociedade civil e menos Estado e/ou mercado. Além disso, se perde de vista as dinâmicas de conflito que operam na vida em sociedade e sua importância na transformação social, dando-se lugar à concepção de que mercados, sociedade civil e Estado podem e devem coexistir harmonicamente. Para além de visões simplistas e dicotômicas, o encontro entre Estado, sociedade civil e mercado é marcado pela complexidade. A perda de relevância das instituições políticas tradicionais e a reconfiguração e/ou desconstrução da esfera pública são fenômenos estruturais que

podem tanto levar a novos espaços de construção da cidadania, quanto à reprodução das estruturas de exclusão sob novas roupagens, pretensamente inovadoras.

Se cabe aos envolvidos na modernização da intervenção nos problemas sociais avançar na construção de parcerias tri-setoriais, é urgente não se perder de vista as armadilhas que essa perspectiva carrega. Parcerias tri-setoriais podem se perder no limbo pasteurizado de outras lutas emancipatórias, que tem feito de expressões como participação popular, desenvolvimento local e descentralização jargões de grande efeito simbólico e pouca concretude na agenda de governos, ONGs e empresas na construção de sociedades mais justas e inclusivas. Se o “rei está nu”, como a ingênua criancinha alertou na fábula infantil, cabe aos gestores de projetos sociais olharem com humildade para dentro de suas próprias utopias e descobrir novas formas de avançar nas perspectivas que idealizam, sob pena de permanecerem nus sem ao menos se dar conta disso, como fez o ingênuo e ensimesmado rei da historieta.

#### **7º. Ato: Controle social para “inglês ver”: “tem, mas acabou”**

*“Se a fidelidade passa a ser obrigação,  
deixa de ter graça”.*

Nelson Rodrigues

A expressão “tem, mas acabou”, que costuma fazer parte da chacota cujo alvo são os mineiros tradicionais do interior, aplica-se bem ao que acontece com o controle social da administração e dos gastos de muitas prefeituras no país. Para muitos dos brasileiros, ora a nação é vista como o “país do futuro”, ora como o exemplo de tudo de pior que uma sociedade pode criar. O debate sobre corrupção padece desse mal na vida política brasileira. Quando se fala de administração pública, o lado pessimista e crítico sempre vem à tona. Mas, infelizmente, a crítica de muitos não passa de palavras jogadas ao vento. Quando se trata de engajar-se mais profundamente em processos de controle social da gestão municipal, a “ira santa” contra corruptos e corruptores morre na primeira

dificuldade em compatibilizar uma agenda de compromissos pessoais com um mínimo de tempo para se dedicar aos assuntos comunitários.

Mas nem tudo são dramas e tramas na gestão de pequenas cidades. Em várias cidades do país, como por exemplo em Ribeirão Bonito, interior de São Paulo, indivíduos e grupos cansados de tanta corrupção ativa e passiva, encoberta e explícita, têm ocupado e criado espaços de controle democrático das administrações municipais. Muitos desses grupos, considerados inicialmente sonhadores e ingênuos pelos mestres da “*realpolitik*” interiorana, hoje mostram para o Brasil que é possível controlar melhor as ações do poder público municipal. Muitas dessas iniciativas ganharam corpo antes mesmo do combate à corrupção virar tema freqüente nos noticiários.

Nos últimos anos, várias iniciativas de modernização da gestão pública avançaram no país. Junto com elas, em uma primeira geração de conquistas, veio um grande entusiasmo quanto à participação popular, formação de conselhos municipais, controle de contas públicas e legislação de responsabilidade fiscal, dentre outras inovações. Mas as experiências de avanço da cidadania participativa no país mostram que é preciso caminhar mais. Com o maior rigor das promotorias públicas e dos órgãos de controle orçamentário, a legislação e fiscalização se tornaram mais incisivas no combate à corrupção nas prefeituras. No entanto, prefeitos pouco cívicos, assessorados por técnicos qualificados e ainda menos cívicos, podem criar novas artimanhas para mostrar que “não existe nada de podre no reino da Dinamarca”. Por isso é que em muitas localidades brasileiras o controle social “tem, mas acabou”: existe formalmente, mas não passa de procedimentos burocráticos e pouco diz respeito ao cotidiano dos moradores das cidades.

O controle social só conseguirá evoluir para além de regras e mecanismos de punição formais quando for concebido pelas comunidades como tarefa inerente a todo e qualquer indivíduo que se considere efetivamente cidadão. Apesar dessa empreitada levar anos e gerações para se consolidar, muitas mudanças já estão acontecendo em vários municípios do país.

Conselheiros municipais não alinhados com interesses da prefeitura começam a ganhar experiência nas malícias dos conselhos e colocar secretários municipais contra a parede. Empresas cansadas de desenvolver projetos sociais para cobrir ausências injustificadas da prefeitura, começam a treinar e formar conselheiros especializados em análise da gestão e das contas dos municípios na área de infância e adolescência. Comunidades indignadas com tanto falatório e promessas vazias de políticos engajam-se em movimentos e redes sociais, tornando visível para a cidade os problemas que afetam os invisíveis sociais: pobres, excluídos e discriminados.

Iniciativas que podem parecer utópicas, mas que são prática corriqueira em muitos países, como o depósito em juízo do programa de governo, com o compromisso formal de cumprimento das promessas de campanha, poderiam representar uma mudança significativa na forma como se pensa e faz política e governo nos municípios brasileiros. A experiência de Bogotá é prova de que é possível se construir novas e ousadas perspectivas de controle social sobre a gestão das cidades.

Infelizmente, os pessimistas vão dizer que, caso isso efetivamente acontecesse, não apareceria nenhum candidato às prefeituras. Mas para os otimistas, esse seria um passo mais decisivo em direção ao país do futuro, com o qual todos brasileiros aprenderam a sonhar. Os cidadãos indignados da pequena Ribeirão Bonito em São Paulo não esmoreceram com o que parecia uma utopia desvairada e hoje ensinam a outras cidades que controle social, ao contrário das mercadorias das lojas, não pode “ter, mas acabar” e, sim, ter e ter cada vez mais.

#### **8º. Ato – Como vão e para onde vão as cidades?: indicadores como estratégia para a participação cívica**

*"Nem tudo que conta pode ser contado,  
e nem tudo que pode ser contado, conta."*

Albert Einstein



A Colômbia é conhecida no mundo pela excelência de seu café e também pela qualidade de outras substâncias ilícitas que os abastados teimam em injetar continuamente em suas veias. Há dez anos atrás, Bogotá era uma cidade martirizada pelas chagas da criminalidade, degradação dos espaços públicos, políticas públicas insuficientes e ineficientes e grande descrença de seus moradores quanto a viver e conviver nesse espaço urbano. Sua imagem internacional, assim como Cáli e outras cidades colombianas, era de refúgio seguro para traficantes, que encurralavam o governo para não incomodar a criminalidade. Hoje, a cidade exporta experiências de gestão pública e envolvimento dos cidadãos nas discussões sobre o futuro da cidade, mostrando ao mundo e a vários municípios brasileiros que se pode reduzir significativamente os crimes em paralelo à expansão do respeito aos direitos humanos e a participação dos indivíduos no controle da gestão pública.

Várias cidades brasileiras têm se articulado para caminhar em direção ao que se produz e reproduz atualmente em Bogotá. Não apenas municípios de grande porte como São Paulo e Rio de Janeiro já apresentam grupos e movimentos articulados para monitorar as políticas públicas desenvolvidas pelas prefeituras, mas também cidades de menor porte como Teresópolis no território fluminense implementarem iniciativas semelhantes.

O controle social da administração pública desenvolvido pelo bogotanos envolve a sistematização e produção de uma série de indicadores (14 atualmente) sobre diferentes áreas das políticas públicas que se desenvolvem na cidade. Meio ambiente, saúde, segurança, educação, transporte e outros temas são monitorados a partir de bases de dados confiáveis e capazes de revelar detalhes positivos e negativos do espaço urbano que, muitas vezes, são imperceptíveis ou mal compreendidos pelo morador absorvido por suas preocupações cotidianas. Tanto em Bogotá, quanto em São Paulo, além da sistematização de indicadores e a sua publicização através de uma extensa rede de comunicação, são feitas pesquisas regulares sobre a percepção daqueles que vivem e trabalham nessas cidades acerca do que pensam e sentem sobre seus municípios.

Em Bogotá, depois de uma década da experiência, grupos sociais se articularam e se tornou letra de lei a obrigatoriedade de depósito dos programas dos candidatos à prefeitura, assumindo compromissos claros com a melhoria desses indicadores. São Paulo também tem conquistado avanços e já foi aprovado projeto de lei que determina o mesmo compromisso com a melhoria dos indicadores por parte dos candidatos à prefeitura.

Um aspecto importante dessas iniciativas é que não partem do poder público, mas são uma conquista dos grupos organizados da sociedade civil, inclusive com forte participação empresarial nos casos de Bogotá e São Paulo. Além disso, não há conotação político-partidária, não se constituindo em espaço de divulgação de candidato X ou Y à prefeitura. Indicadores reduzem a perspectiva de inferências politiqueras e partidárias na discussão da gestão pública, apesar de nunca serem completamente neutros por definição, pois não há neutralidade científica total e por reproduzirem valores e desejos quanto à cidade que se idealiza adequada para viver.

O papel da mídia também é central nessa iniciativa, não só através dos grandes canais de comunicação, mas também via uma rede de inúmeros jornais e rádios comunitários e de bairro. Em Bogotá, o periódico mais lido em toda a Colômbia, *El Tiempo*, divulga sistematicamente os indicadores da cidade. Em São Paulo, a comparação desses indicadores foi capaz de revelar o fato de que bairros como Pinheiros, de elevada renda *per capita*, recebem até vinte vezes mais recursos da prefeitura do que regiões periféricas e pobres como Parelheiros. A desculpa dos gestores públicos é que há mais equipamentos públicos nesses bairros. No entanto, isso revela não apenas os equívocos de um determinado mandato, mas de décadas de governos focalizando propositadamente ou não os mais abastados, em detrimento daqueles que mais dependem da oferta de serviços públicos.

Mas nem tudo são flores, há muitos desafios na construção de projetos como esses. Nada adianta produzir indicadores se a sociedade civil não os incorpora à sua discussão e percepção do que pensam sobre a cidade. Sobretudo nas instâncias de gestão participativa

dos municípios, como é o caso dos conselhos das áreas de saúde, educação, infância e adolescência, meio ambiente e segurança pública, esses indicadores podem servir para dotar os cidadãos de maior poder de debate e negociação frente aos técnicos de governo. Por outro lado, indicadores podem também se tornar refúgio para o pensamento tecnicista, que monopolizaria o poder através de seu conhecimento formal. Para tanto, projetos, práticas e iniciativas educacionais precisam se desenvolver a partir desses indicadores, fazendo com que pessoas com baixa escolaridade e sobretudo os jovens possam voltar a se interessar pela política e a gestão das cidades. Expressões culturais desenvolvidas pelas comunidades são essenciais para dar visibilidade e novas roupagens aos indicadores, aproximando-os dos grupos periféricos e excluídos das decisões governamentais monopolizadas por aqueles que detém poder político e econômico nas cidades.

Os pequenos municípios do interior têm possibilidades para avançar em direção a um maior envolvimento de seus cidadãos no futuro da cidade. Pesquisas sobre o município realizadas pelo próprio poder público, por universidades e ONGs estão disponíveis em muitos municípios, mas poucas delas reunidas e sistematizadas para oferecer uma visão integrada e estruturada sobre as cidades. Grupos sociais e indivíduos comprometidos com a melhoria da qualidade dos serviços públicos já atuam intensamente em vários conselhos e espaços de gestão participativa das cidades. Resta articular e organizar esses grupos e indivíduos. Diferentes canais de comunicação já existem nessas cidades e conseguem atingir o cidadão em seu cotidiano tanto quanto os grandes canais de mídia concentrados nas grandes cidades.

Permanece assim uma pergunta: os cidadãos dessas pequenas cidades estão dispostos a construir projetos como esse ou preferem o espaço cômodo de suas poltronas para criticar ou elogiar, sem fundamento maior, o que se faz na gestão municipal? Quando, no futuro, os novos moradores dessas cidades perguntarem “Como vamos?”, o que se responderá? A resposta pode ser na perspectiva virtuosa colombiana ou pode ser no estilo politiquero de sempre.

## Referências:

ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. In: *Tempo Social*, vol. 16, no. 2, nov. 2004, pp. 1-19.

ARENDT, H. *Entre o passado e o futuro*. São Paulo: Perspectiva, 2000.

ARRETCHE, M. T. S. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 11, n. 31, p.1-26, 1996.

BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

BAUMAN, Z. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.

BIGNOTTO, N. *Pensar a República*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000.

D`ARAÚJO, M. C. S. *Capital Social*. São Paulo: Jorge Zahar, 2003.

DAMATTA, R. *Carnavais, Malandros e Heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

FONSECA, E. G. *Vícios privados, benefícios públicos? A ética na riqueza das nações*. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

GIDDENS, A. *Mundo em descontrole*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KLIKSBERG, B. *O desafio da exclusão: para uma gestão eficiente*. São Paulo: FUNDAP, 1997.

LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: In: Haddad, S. (org.) *ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais; Peirópolis, pp. 17-50, 2002.

MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. São Paulo: Cultrix, 2006.

MICHELS, R. *Los partidos políticos*. Buenos Ayres: Amarrótu, 1969.

MINTZBERG, H. Managing Government - Governing Management. In: *Harvard Business Review*, may-june, pp. 75-83, 1996.

MONTAIGE, M. *Ensaio*. São Paulo: 1996, vol. 1 e vol. 2.

MONTAÑO, C. *Terceiro Setor e Questão Social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez, 2002.

MORIN, E. *Saberes globais e saberes locais: o olhar transdisciplinar*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

NOVAES, A. *O Esquecimento da Política*. São Paulo: Agir, 2007.

OLIVEIRA, F. Entre a complexidade e o reducionismo: para onde vão as ONGs de democratização? In: HADDAD, S. (org.) *ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo: Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais; Peirópolis, pp. 51-62, 2002.

PATEMAN, C. *Participação e teoria democrática*. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1992.

SACHS, I. *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*. São Paulo: Vértice, 1986.

SEN, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SENNETT, R. *O declínio do homem público*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

TENDLER, J. *Bom governo nos trópicos*. São Paulo: Revan, 1997.

TOCQUEVILLE, A. *A Democracia na América*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. São Paulo: LTC, 1982.