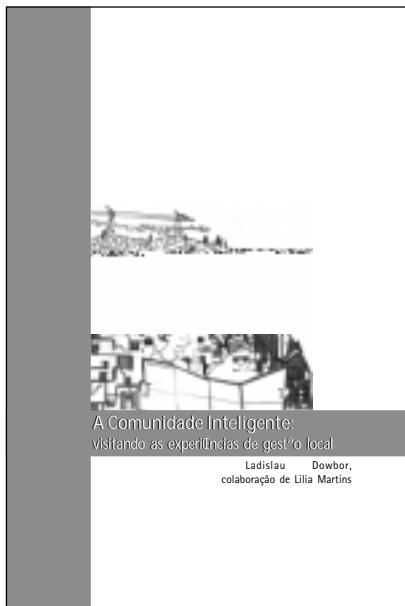




A Comunidade Inteligente: visitando as experiências de gestão local

Ladislau Dowbor,
colaboração de Lília Martins



um projeto de:



PÓLIS
INSTITUTO DE ESTUDOS,
FORMAÇÃO E ASSESSORIA
EM POLÍTICAS SOCIAIS



GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA
INICIATIVA DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS E
FUNDAÇÃO FORD COM APOIO DO BNDES

apoio:



**Banco Interamericano
de Desenvolvimento**

Esta série de cadernos faz parte do Programa de Dissemina o de Inova es e Práticas Inovadoras em Gestão Pública Sub-nacional, um projeto realizado em conjunto pelo Instituto Pólis, o Programa Gestão Pública e Cidadania-EAESP/FGV e o CEDEC, com apoio do

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

Coordena o do Programa: Peter Spink (Programa Gestão Pública e Cidadania, EAESP/FGV), Silvio Caccia Bava e Veronika Paulics (Instituto Pólis)

Coordena o das publica es: Veronika Paulics

Capa, projeto gráfico e editora o: Renato A. Fabriga

Ilustra es: Andr s Sandoval

Instituto Pólis

Apresentação

Bancos de dados com experiências de gestão pública municipal que estejam disponíveis para consulta não faltam. Desde projetos de modernização interna à prefeitura até atendimento direto às crianças que estão nas ruas, passando pela construção de uma infra-estrutura urbana que garanta a acessibilidade a toda a população e chegando à democratização das relações entre governo e sociedade, de tudo isso, e muito mais, pode-se encontrar exemplos em diversas publicações impressas ou disponibilizadas na internet. Só nos bancos de dados do Instituto Pólis e do Programa Gestão Pública e Cidadania, da EAESP/FGV, há cerca de quatro mil experiências descritas para quem estiver procurando soluções para problemas enfrentados pela administração pública municipal. O desafio que se apresenta hoje é compreender o que faz estas experiências surgirem, se consolidarem, se perpetuarem e se disseminarem. Não temos a resposta. O que temos, e apresentamos nesta série de cadernos, fruto de um projeto conjunto entre Pólis e o Programa Gestão Pública e Cidadania, com apoio do BID, é a primeira tentativa de sistematizar de forma mais geral alguns dos elementos que consideramos os mais significativos e presentes no conjunto das experiências analisadas. Esperamos que os que assumem cargos executivos ou legislativos nos mais de 5500 municípios brasileiros, bem como as lideranças sociais e os pesquisadores interessados na questão municipal, possam propor e implementar novas formas de gerir o que é público, levando em conta essencialmente o seu caráter inclusivo e democrático.

Histórico

Em 1992, já quase terminando o mandato dos primeiros prefeitos eleitos após a Constituição de 1988, começavam a chamar a atenção as novas soluções que estes prefeitos haviam encontrado para atender as diversas demandas da população. Estas experiências de administração pública buscavam inverter as prioridades que antes regiam o cenário: em vez de perpetuar as desigualdades, procuravam desencadear mecanismos que favorecessem a inclusão de parcelas da população sempre excluídas, em vez de favorecer o segredo que sempre marcou as tomadas de decisões, procuravam tornar transparente a gestão, implementando mecanismos de participação na elaboração e decisão de políticas. Constatava-se que estas experiências inovadoras promoviam a melhoria da qualidade de vida e aprofundavam a democracia, indo na contracorrente do neoliberalismo que chamava a atenção para a falência de qualquer ação estatal. O Instituto Pólis, a partir de sua participação em diversas redes e do seu trabalho de pesquisa em gestão pública, tomou conhecimento de diversas destas iniciativas inova-

doras em gest^o p^ublica municipal e, sistematizou-as na forma de fichamentos: "Experi^{ências} Inovadoras de Gest^o Municipal".

O sucesso da publica^ço levou o Instituto Pólis e a Fundaç^o Friedrich Ebert a criarem um boletim mensal que divulgasse id^éias para a aç^o municipal. Em dezembro de 1993 nasce o Boletim DICAS – Id^éias para aç^o municipal. Desde o início o principal objetivo do DICAS era apresentar, de forma did^ática e simples, experi^{ências} ou propostas bem sucedidas de políticas p^ublicas. Desta forma, buscava-se contribuir para capacitar prefeitos, vereadores e lideranças municipais, oferecendo-lhes contato com o que havia de inovador em gest^o p^ublica no Brasil. O Boletim teve uma ótima recep^ço, sendo utilizado para capacita^ço de funcion^ários p^ublicos, para elabora^ço de propostas de lei, para criar novas solu^çes às demandas apresentadas pela popula^ço, para capacitar conselheiros e municiar as diversas organiza^çes da sociedade civil na propo^{si}ç^o de políticas alternativas àquelas tradicionalmente encetadas pelos governos. Em 2000, o BNDES apoiou a produ^ço e distribu^ço de uma coletânea com 125 Dicas. O livro foi enviado para todas as prefeituras que estavam encerrando sua gest^o e também para as atuais, tendo ultrapassado a tiragem de 20 mil exemplares.

Embora o Boletim DICAS tenha sido sempre bem recebido, uma das dificuldades encontradas ao longo dos anos foi a capta^ço de novas experi^{ências} inovadoras. Todo o trabalho do Instituto Pólis estava apoiado em sua participa^ço em diversas redes e fóruns bem como no contato direto com prefeituras, legisladores, lideranças. Por um lado, isso garantia a fidedignidade das experi^{ências} e propostas divulgadas. Por outro lado, limitava o campo de capta^ço do que se passava de novo no Brasil. A grande dificuldade era (e continua sendo) as prefeituras registrarem suas experi^{ências}, buscando divulgá-las. V^ários fatores interferem, sendo o principal a falta de tempo. N^o havendo tempo para tudo o que se pretende fazer ao assumir uma gest^o municipal com ganas de trabalhar e melhorar a vida dos munícipes, n^o s^o priorizadas a divulga^ço sistematizada das políticas p^ublicas da gest^o. E, na medida em que se aproxima o final da gest^o, os governos municipais intensificam o ritmo de atividades, procurando solucionar o m^áximo possível de problemas. Por conta disso, deixam de lado a reflex^o e a avalia^ço sobre as aç^oes realizadas. O final de gest^o, com a dispers^o da equipe, significa a perda da memória das realiza^çes e dificuldades daqueles quatro anos de trabalho.

Em 1996, a Escola de Administra^ço de Empresas de S^o Paulo da Fundaç^o Getúlio Vargas, numa iniciativa conjunta com a Fundaç^o Ford (e atualmente contando com o apoio do BNDES), criou o Programa Gest^o P^ublica e Cidadania para premiar experi^{ências} inovadoras em gest^o p^ublica local. O Programa conta com o apoio de um Comit^ê

Técnicos com representantes de diversas instituições, inclusive o Instituto Pólis. São premiadas experiências com mais de um ano de efetivo funcionamento, que levam não só à melhoria na qualidade do serviço mas que também promovem um impacto direto na construção da cidadania. Mais importante que o prêmio (embora o prêmio permita dar visibilidade para que a gestão conquiste apoio e financiamento para sua política ou programa) é garantir que as prefeituras divulguem suas experiências. O programa funciona com ciclos anuais de avaliação de inovações submetidas por entidades de governos sub-nacionais (estados, municípios e as organizações próprias dos povos indígenas). A seleção é feita por profissionais, pesquisadores e membros de organizações da sociedade civil. A divulgação dos projetos é um processo constante durante o ano e inclui livros, cópias de resumos disponíveis em papel e na internet. As experiências passaram a compor um banco de dados que pode ser consultado por prefeitos, vereadores, lideranças, diversas organizações, pesquisadores, etc. O próprio Boletim DICAS passou a se alimentar também deste banco de dados.

Outras iniciativas foram surgindo ao longo dos anos 90, procurando chamar a atenção para as diversas respostas que estavam sendo criadas em alternativa às velhas formas desgastadas de gerir o que é público. A Rede de Banco de Dados em Gestão Local, é um anel na internet (<http://www.web-brazil.com/gestaolocal>) que permite acessar diversas destas iniciativas, inclusive o Programa Gestão Pública e os DICAS. Para alguns pesquisadores, as experiências inovadoras surgem por conta da falta de recursos municipais para atender a demanda de uma população cada vez mais empobrecida. Para outros, as inovações são fruto do processo de urbanização acelerado e do avanço tecnológico que permite encontrar novas respostas para velhas questões. Para outros, ainda, as experiências inovadoras são decorrentes do processo de democratização do País, levando os diversos segmentos da população a exigir o que têm direito de receber. E do conflito entre os interesses dos diversos grupos sociais, surgem novas formas de gestão pública. Dificilmente se poderá isolar um ou outro fator na explicação do surgimento destas experiências inovadoras. Na prática e no contexto de cada experiência, há, de fato, uma variedade de razões a serem encontradas.

Constata-se que a divulgação de experiências inovadoras provoca os governantes a procurarem diferentes respostas para as novas e velhas questões de administração pública com as quais se deparam. Inúmeras experiências foram replicadas, adaptadas ou não. Uma avaliação realizada pelo CEDEC - Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, no âmbito deste projeto conjunto, constatou que tanto o Programa Gestão Pública e Cidadania quanto o Boletim DICAS, com suas estratégias diversificadas de difusão servem como estímulo e referência para a elaboração de novas soluções em políticas públicas.

Programas como Médico de Família e Bolsa-Escola, iniciadas e multiplicadas em nível local, já se tornaram, inclusive, políticas federais. Formas inclusivas de gestão como o Orçamento Participativo podem ser encontradas em diversos municípios brasileiros, não mais se restringindo aos municípios que os criaram. E estão surgindo outros exemplos, ideias e técnicas de ação que são transferidas de uma parte do País para a outra, a indicar que um passo importante começa a ser dado na construção de uma gestão pública com cidadania.

Arcabouço institucional

O objetivo geral desta série de textos é apoiar estas caminhadas. Pretende ser um instrumento de formação que relacione as experiências inovadoras com os resultados que podem ser almejados em cada um dos aspectos elencados e também compreender o arcabouço institucional que há por trás das experiências consideradas inovadoras. Os bancos de dados existentes são a matéria-prima para a elaboração destes textos que se

no local e a possibilidade de continuidade das políticas implementadas?

Com o processo de privatização, vários serviços públicos deixam de ser prestados diretamente pelo Estado. Nem por isso ele deixa de ser o responsável último para garantir que todos tenham acesso a esses serviços. Como o Executivo local vem regulando a prestação de serviços públicos? Como isso pode ser feito pelo governo local? Em tempo de escassez de recursos, como resolver o dilema entre atendimento universal e focal?

Como medir os resultados e quais resultados medir para identificar as iniciativas que são, de fato, contribuições importantes para o desenvolvimento humano sustentável, indo além da retórica de seus promotores?

Obviamente estes textos não conseguem dar conta de responder todas as perguntas, nem é esta a nossa pretensão. Tampouco buscamos uniformizar o que se entende por experiências inovadoras, e as diferentes visões permanecem presentes nos diversos textos.

Nesta parceria entre o Instituto Pólis e o Programa Gestão Pública e Cidadania, da EAESP/FGV, queremos contribuir para a reflexão do que seja uma administração pública municipal que promova a inclusão e aprofunde a democracia, e de qual é o papel de cada um dos atores presentes neste processo. Não é nosso objetivo chegar a conclusões, mas abrir caminhos de possibilidades e diálogos.

Esperamos que este trabalho ora iniciado possa ter continuidade abrangendo outros temas, pesquisadores, prefeitos, legisladores e lideranças sociais, cujo conhecimento e reflexões são fundamentais para enriquecer este processo.

Fontes de informação

Os textos aqui publicados fazem referência principalmente a experiências que podem ser encontradas nas seguintes publicações:

- do Instituto Pólis

Experiências Inovadoras de Gestão Municipal, de Heloísa Nogueira, José Geraldo Simões Jr. e Marco Antonio de Almeida. Este texto, de 1992, faz parte da série Publicações Pólis e traz o fichamento de 51 experiências.

50 DICAS - Ideias para a ação municipal: propostas e experiências em gestão municipal, de José Carlos Vaz (org.). Também está incluído na série Publicações Pólis (Nº 24). É uma seleção de 50 Dicas publicados de 1993 a 1996.

125 DICAS - Idéias para a ação municipal, de Veronika Paulics (org.). Este livro, publicado em 2000, com o apoio do BNDES, é uma seleção de 125 Dicas publicados entre 1993 e 1999. Traz ainda alguns fichamentos elaborados especialmente para o BNDES.

Os 125 DICAS podem ser consultados também no sítio do Banco Federativo do BNDES: <http://federativo.bndes.gov.br/dicas>

Os DICAS mais recentes podem ser consultados no sítio do Instituto Pólis: <http://www.polis.org.br/publicacoes/dicas>

Pólis - Instituto de Estudos, Formação e
Assessoria em Políticas Sociais
Rua Conego Eugenio Leite 433 - Pinheiros
São Paulo - SP – CEP 05414-010
Telefone: (11) 3085-6877
Fax: (11) 3063-1098
e-mail: polis@polis.org.br
<http://www.polis.org.br>

- do Programa Gestão Pública e Cidadania

Os relatórios de visita de campo dos vinte finalistas de cada ciclo de premiação estão publicados em livro:

Ciclo 1996: 20 Experiéncias de Gestão Pública e Cidadania, organizado por Peter Spink e Roberta Clemente, foi publicado pela Editora FGV em 1997.

Ciclo 1997: 20 Experiéncias de Gestão Pública e Cidadania, organizado por Luis Mário Fujiwara, Nelson Alessio, e Marta Farah, foi publicado pelo Programa Gestão Pública e Cidadania, em 1998.

Ciclo 1998: 20 Experiéncias de Gestão Pública e Cidadania, organizado por Luis Mário Fujiwara, Nelson Alessio, e Marta Farah, foi publicado em 1999, pelo Programa Gestão Pública e Cidadania.

Ciclo 1999: Novas Experiéncias de Gestão Pública e Cidadania, organizado por Marta Farah e Hélio Barboza, foi publicado pela Editora FGV, em 2000.

O livro com os relatórios dos 20 finalistas do Ciclo 2000 ainda não está impresso. Pode-se ter acesso a versões abreviadas dos vinte programas no pequeno livro Histórias de um Brasil que funciona, publicado pelo Programa Gestão Pública e Cidadania.

Para conhecer todas as experiências inscritas no Programa, visite o sítio na internet: <http://inovando.fgvsp.br>, onde se pode consultar o banco de dados.

O Programa Gestão Pública e Cidadania tem também uma série de publicações que relatam casos sobre soluções locais de redução de pobreza, alguns utilizados nesta série de cadernos:

Parcerias e Pobreza: soluções locais na construção de relações socioeconômicas, de Ilka Camarotti e Peter Spink, publicado pela Editora da FGV, 2000.

Parcerias e Pobreza: soluções locais na implementação de políticas sociais. de Ilka Camarotti e Peter Spink, publicado pela Editora da FGV, 2000.

Alianças na redução de pobreza: realidades e desafios, de Ilka Camarotti e Peter Spink, publicado pelo Programa Gestão Pública e Cidadania, 2000.

Programa Gestão Pública e Cidadania
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getúlio Vargas
Av. Nove de Julho 2029, Prédio da Biblioteca 2º andar,
São Paulo – SP – CEP 01313-902
Telefone: (11) 281-7904 e (11) 281-7905
Fax: (11) 287-5095
e-mail: inovando@fgvsp.br
<http://inovando.fgvsp.br>

Agradecimentos

Agradecemos os autores (e seus colaboradores) desta série de textos, que se debru-

para transformar as informações brutas em sistematizadas e disponibilizadas em bancos de dados públicos.

Queremos agradecer especialmente ao Banco Interamericano de Desenvolvimento, e toda a equipe do Banco que acompanhou este projeto: sem este apoio, teria sido impossível a realização deste trabalho.

Peter Spink
Silvio Caccia Bava
Veronika Paulics

São Paulo, março de 2001.

A Comunidade Inteligente: visitando as experiências de gestão local

Ladislau Dowbor¹

Colaboração de Lilia A. de Toledo Piza Martins

“Real democracy – erected on the foundation of people’s active participation in local and national affairs – does not happen overnight” – Undp, Poverty Report 2000

“The people have to be seen, in this perspective, as being actively involved – given the opportunity – in shaping their own destiny, and not just as passive recipients of the fruits of cunning development programs” – Amartya Sen, Development as Freedom

Buscando caminhos

O espaço da administração local está mudando profundamente. Foi-se o tempo em que construir um viaduto e inaugurar alguns postos de saúde resolvia o problema de uma gestão. Se as empresas já descobriram que na era da globalização precisam se reorganizar e reequipar, os municípios, grandes ou pequenos, estão gradualmente descobrindo que a dinâmica e a complexidade dos sistemas sociais modernos exige outros caminhos, outras respostas.

¹ Ladislau Dowbor, 59, é doutor em Ciências Econômicas pela Escola Central de Planejamento e Estatística de Varsóvia, professor titular da PUC de São Paulo e da Universidade Metodista de São Paulo, e consultor de diversas agências das Nações Unidas. É autor de “A Reprodução Social”, editora Vozes 1998, e de numerosos trabalhos sobre planejamento econômico e social. Foi Secretário de Negócios Extraordinários da Prefeitura de São Paulo. Fone: (011) 3872-9877; FAX: (011) 3871-2911; E-mail ladislau@ppbr.com; home-page <http://ppbr.com/ld>

Muitas administrações ainda continuam empurrando sossegadamente os seus quatro anos de gestão como se nada tivesse mudado. Uns privilégios, umas propinas, alguns contratos com empreiteiras, garantindo o dinheiro para a campanha seguinte, e estamos entendidos. Alguns, para dar um toque de modernidade, nomeiam um gerente, um city-manager como se diz de forma ainda mais moderna, o que permite fazer de conta que estamos mudando sem precisar mexer em nada. O arcaico pode perfeitamente se adaptar à internet e ao celular.

A realidade é que não adianta disfarçar. Com as novas tecnologias, a urbanização generalizada, a expansão dos bens públicos e do consumo coletivo, e a própria globalização que redefine em profundidade as funções dos diversos espaços econômicos e sociais, encontrar novos caminhos de gestão local se tornou uma necessidade, uma questão de sobrevivência.

Reinventar a roda não nos faz ganhar tempo. Por isso, torna-se cada vez mais útil olhar de perto as diversas experiências inovadoras que estão dando certo em diversos municípios. No presente texto, partimos de 25 experiências concretas, estudadas por diversas instituições, para sugerir o que se pode aprender cruzando visões teóricas, ideais democráticos e práticas inovadoras. Estas, e outras experiências que estaremos vendo, não nos interessam apenas porque obtiveram resultados concretos, mas porque apontaram para parcerias, convênios, consórcios, acordos informais ou outras iniciativas que têm em comum o fato de articular de forma inovadora os atores sociais que participam do desenvolvimento humano.

As 25 experiências mencionadas, e elencadas no final do presente texto, fazem parte de um conjunto de alguns milhares de inovações que vêm sendo registradas pelo programa Gestão Pública e Cidadania, coordenado por Peter Spink na FGV; pelo Dicas – Ideias para a ação municipal do Instituto Pólis, pelo Cepam no quadro do seu Catálogo de Experiências Municipais; pela Secretaria de Assuntos Institucionais do Partido dos Trabalhadores; pela Fundação Abrinq no quadro do Projeto Prefeito-Criança.

Estas experiências estão sendo estudadas por Lilia Martins, que colabora

no presente artigo, e que tem trabalhado numa tentativa de sistematizaç^ão e de elaboraç^ão de uma primeira vis^ão de conjunto. Mas nos apoiamos aqui tamb^õm, nas reflex^ões que seguem, nas tend^ências gerais de mudanç^ãs de formas de gest^ão que ocorrem em diversos pa^ís do mundo, que n^ão s^ão elencadas aqui, mas influenciam as nossas vis^ões.

N^ão se trata portanto de uma descriç^ão de experi^ências interessantes. Trata-se disto tamb^õm, pois boas id^éias sempre ajudam. Mas o nosso foco aqui est^ã na indagaç^ão sobre universo mais amplo que estas experi^ências abrem em termos de qualidade de vida, de cultura pol^ítica, de capital social.

Mudanç^ãs e in^êrcias

Olhar as in^êmeras inovaç^ões que est^ão se dando no espaço local, nos provoca uma estranha sensaç^ão de processos que est^ão mudando rapidamente, dentro de um quadro geral de refer^ência cultural, pol^ítico e institucional extremamente viscoso. Uma boa imagem, j^ã utilizada para descrever tentativas de reforma universit^ária, sugere que vejamos esta realidade como jogo de futebol praticado por elefantes. H^ã movimento, regras, objetivos, h^ã at^õ energia, mas o resultado n^ão \emptyset propriamente muito \AA gil.

Um primeiro ponto, portanto, \emptyset constatar a gigantesca força de in^êrcia que permeia a nossa sociedade. Visitamos recentemente uma experi^ência extremamente promissora, e bem concebida, de geraç^ão de empregos no interior de Pernambuco, atrav^ês de agricultura familiar em pequenas propriedades irrigadas com \AA gua do Rio S^ão Francisco. Os pequenos agricultores tiram mais de 20 toneladas de excelente uva por hectare, est^ão devidamente assentados. Mas \emptyset uma agricultura intensiva, e necessita de apoio de cr^êdito, pois qualquer contratempo gera dificuldades para as quais o pequeno agricultor n^ão tem reservas financeiras. Neste momento entra em jogo a oligarquia tradicional da localidade, que interfere na concess^ão de cr^êdito, leva o pequeno à quebra, e compra barato uma terra preciosa pela infraestrutur^a construída e \AA gua dispon^ível. Num segundo momento, o pequeno agricultor que voltou a uma agricultura miser^ável na caatinga, \emptyset convidado a progredir de novo, com

lucro garantido, mas plantando maconha.

A moral da história não é complexa. Há limites ao progresso de organização social que se pode trazer quando as estruturas políticas continuam sendo controladas por um sistema suficientemente forte para inverter o sentido político de qualquer ação. Não se trata de uma particularidade de coronéis pré-históricos. Em São Paulo, Lécia Bógus estudou os melhoramentos introduzidos em habitações populares no Jabaquara: a intenção era sem dúvida melhorar as condições de vida de gente modesta. Mas o resultado foi a valorização das casas, o seu controle por especuladores imobiliários, e a expulsão dos pobres que passaram a viver pior em outro bairro.

Todos viram na Globo o relato de uma bonita história de autoconstrução de casas populares, no Paraná, com a iniciativa dos próprios moradores organizados por um padre cheio de boas intenções. As imagens mostraram as belas casinhas de tijolo, os felizes moradores. Pouco depois, a associação dos arquitetos do Paraná, indignada que se fizesse construção sem a sua aprovação, e sobretudo sem as empreiteiras, aplicou aos moradores uma multa superior ao valor das casas. Para erguer quatro paredes de tijolo, é preciso entrar no sistema, ainda que tecnicamente seja ridículo, e que em termos econômicos seja absurdamente mais caro.

O ponto chave, aqui, e que valoriza os diversos exemplos de real sucesso encontrado nos municípios, é que organizar qualquer ação com a iniciativa dos próprios interessados, significa enfrentar poderosas resistências. Em outros termos, quando um grupo ou uma associação popular consegue arregaçar as mangas e atingir um objetivo, trata-se realmente de uma vitória, e se trata seguramente de um despertar político e cultural.

A difícil transparência

Um outro ponto que merece ser enfatizado, refere-se à necessária modéstia que convém ter quando vamos avaliar as experiências. Por um lado, os que tomam as iniciativas nem sempre têm a prática, ou até o conhecimento necessário, para implantar os sistemas necessários de avaliação. Ainda não se

generalizou a visão de que qualquer ação social deve gerar a sua correspondente informação. Quanto ao visitante, ainda que seja um consultor experimentado, permanece facilmente na visão superficial. As transformações reais são as que se enraizam em termos de empoderamento, de criação de novas culturas políticas assimiladas pela própria população, processos frequentemente pouco tangíveis. No exemplo pernambucano citado acima, as visitas técnicas revelaram as belas plantações de uva, enquanto o reverso da história surgiu de conversas na informalidade da cerveja e do inevitável bode.

Não se trata de aspecto secundário. O Brasil, e não só ele, tem uma sólida tradição de se satisfazer com relatórios técnicos. Tal como existe o “caixa dois” em qualquer empresa, existe uma “realidade dois” em cada caso que se acompanha. Esta realidade que fica na sombra, encobre em geral processos essenciais, que fazem a diferença entre o real e o faz-de-conta, entre uma experiência que se enraiza e dá frutos, e a que murcha. Um administrador que trabalha numa grande empresa me contava recentemente uma experiência significativa. A diretoria reuniu-se com a equipe mais ampla, e um grupo de consultores explicava como iam ser excelentes as novas medidas introduzidas. O administrador cruzava os olhos com os colegas na platéia, e o ceticismo era evidente, com comentários sarcásticos sobre os objetivos reais da empresa. Dias depois, este mesmo administrador, reunido agora com a sua própria equipe, explicava com o entusiasmo que o seu cargo exigia como iam ser excelentes as novas medidas introduzidas. Na platéia, em outro nível, o mesmo sentimento de faz-de-conta, e ele, pobre homem honesto, se sentindo um total hipócrita.

A construção de um ambiente de transparência efetiva, de respeito mútuo, de dignidade nas relações, de honestidade na apresentação dos problemas, não está propriamente latente nas nossas práticas baseadas na espolição, na violência e na hipocrisia. Não é um acaso o fato de o Brasil estar situado entre os dois ou três países mais injustos do planeta, nem o fato de termos sido o último país a abolir a escravidão. A modernização, aqui, busca sempre como transformar as técnicas sem alterar as relações. E o nosso

objetivo, justamente, não é de simplesmente construir uma escola ou uma casa a mais: é alterar as relações sociais, é mudar a cultura política.

Os direitos sociais: uma cultura

Esta compreensão é importante para avaliarmos cada experiência. Nem sempre o volume dos resultados físicos é essencial, frente a uma importante mudança cultural, ao resgate da iniciativa de uma comunidade antes passiva. Numa reunião com militares na Unicamp, no quadro de uma discussão sobre novos rumos, abordei o tema do Orçamento Participativo em Porto Alegre. Um general me interpelou, dizendo que era de Ié, que conhecia a situação, e que o Orçamento Participativo não tinha nenhuma importância, pois envolvia uma porcentagem muito limitada do orçamento.

É preciso ter participado de reuniões de Orçamento Participativo, para descobrir no olhar arregalado de um cidadão pobre o espanto da sua própria descoberta, de que aquele dinheiro é seu, de que se trata de uma coisa pública, de que nem tudo é cinismo e trambique. Pedro Pontual apresenta, no seu excelente trabalho de doutorado, este imenso impacto educativo, no sentido mais amplo de resgate de cidadania, das experiências de orçamento participativo. Os generais, é preciso dizê-lo, raramente participam de reuniões de orçamento participativo, e é pouco provável que leiam a tese do Pedro Pontual. É uma pena, descobririam um dos principais eixos da segurança nacional, vista pela ótica de cidadania sôria. E do nosso lado, é interessante refletir sobre isto, raramente pensamos em parcerias com o exército.

Este enfoque é importante, pois embora seja muito importante avaliar os programas pelos efeitos práticos que permitem, por exemplo, pelo acesso à água limpa, ou pela redução da mortalidade infantil, temos sempre que avaliar este outro lado, de construção de cidadania e de capital social. Quando se aloca um contrato de construção de casas a uma empreiteira, está se construindo moradia popular, mas sobretudo está se desperdiçando uma enorme oportunidade de criar capital social.

Há poucas dúvidas de que as nossas vistas se voltam essencialmente

para os pobres. No entanto, é impressionante como a busca dos melhores efeitos multiplicadores pode exigir outros enfoques. Participei de uma reunião interessante com donos de concessionárias de automóveis de Santo André, no Bairro Casa Branca. Traziam os olhos tão arregalados, ao receberem a visita de um secretário da prefeitura, como os participantes populares de uma primeira reunião de orçamento participativo. A proposta era simples: a compra de um carro é um caso de família, que envolve a comparação de várias marcas e opções. Neste sentido, os administradores dizem que o melhor lugar para um vendedor de carros é estar perto da concorrência. A prefeitura estava sugerindo que aproveitando a proximidade de várias concessionárias naquele bairro, se fizesse um calçadão, um espaço para as crianças, uma política de compra/lazer articulados e assim por diante. O curioso é que inicialmente os empresários só pensavam em buracos, guias e sarjetas, coisas de prefeitura. Foi gradualmente surgindo a compreensão de que na realidade podia-se fazer uma racionalização muito mais ambiciosa do espaço urbano, tornando a região ao mesmo tempo socialmente mais agradável e comercialmente mais produtiva.

Não é só porque são politicamente e economicamente excluídos que os pobres se surpreendem com espaços de diálogo. É porque o conceito político de uma gestão que ouve e articula diversos interesses é novo na cultura política do país. O conceito de win-win, ou os trabalhos de Hazel Henderson, não fazem propriamente parte da cultura geral. E neste sentido, a incompreensão atinge tanto pobres como empresários. A questão que se coloca, no exemplo citado, é que dificilmente construiremos a mudança de cultura política ao buscar introduzi-la apenas nos segmentos mais pobres da sociedade. O que está se construindo, é uma articulação social no sentido mais amplo, e a modernização da visão de segmentos privilegiados pode ter efeitos multiplicadores intensos em termos de cultura política, particularmente quando estes segmentos são frequentemente os politicamente mais atrasados. Não há espaço aqui para fórmulas mágicas e argumentos simplificadores. É o reino do bom-senso.

O peso dos símbolos

A sociedade é um organismo interativo, não se reconstrói por pedaços apenas. A melhoria do centro da cidade, região já relativamente bem equipada, deu pano a grandes discussões, em numerosas administrações, sobre a prioridade da periferia. Na realidade, se o nosso objetivo é em grande parte a mudança de cultura política, temos de utilizar ações exemplares e com visibilidade. Uma experiência em curso é a reformulação do centro de Santo André, acoplada com a rearticulação dos espaços urbanos separados pelo rio Tamanduateí. Trata-se aqui de uma reconstrução essencial do espaço de sociabilidade, vital numa sociedade atomizada onde estamos sendo reduzidos a espectadores passivos de terminais eletrônicos e televisivos. Manágua, na Nicarágua, teve o seu centro destruído por um terremoto. É muito estranho, e desorientador, ver uma cidade sem centro, sem um ponto nuclear de referência. Não é à toa que a praça é essencial na tabanca rural da Guiné-Bissau, na vila medieval, na metrópole moderna. Em Manágua, as pessoas se referem até hoje aos pontos de localização central que outrora existiram: de donde era el arbolito, dos cuadras abajo... A árvore já não existe, o centro desapareceu, e no entanto as pessoas preferem se referir ao imaginário antigo centro do que aos novos referenciais.

Em outra gestão na cidade de São Paulo, a de Luiza Erundina, discutiu-se duramente a conclusão ou não da reurbanização do vale do Anhangabá. Um centro da cidade, onde estão os bancos, é coisa de rico? Ou é uma referência central de toda a população da cidade? Na realidade, à medida que tomamos consciência de que não se trata apenas de projetos, de experiências bem sucedidas no sentido de unidades experimentais isoladas, mas da construção ampla e difusa de uma nova cultura política, os próprios projetos começam a tomar outra cara. A associação Viva o Centro, de São Paulo, torna-se assim um parceiro precioso não somente porque ajuda a recuperar o centro, mas porque ajuda a resgatar a personalidade da cidade, e esta personalidade faz parte da cidadania de cada um.

A complexidade comunitária

O kibbutz é uma chatice. Chatice mesmo, no sentido de ser um saco. Há tempos, quando assessorava a prefeitura de Santos-SP, e mencionava a importância da sociabilidade comunitária para David Capistrano, este teve uma saudável reação horrorizada: mas isto é tudo o que eu detesto, a transformação da vizinhança num bando de escoteiros etc., etc. Não garanto a autenticidade dos argumentos, mas a mensagem era clara. Os italianos têm uma boa expressão para os escoteiros: un bando de bambini vestiti da cretini, guidati por un cretino vestito da bambino.² Não tenho nada contra os escoteiros. O essencial aqui é que temos oscilado entre visões opressivas de vizinhança que faz tudo todos juntos, e um individualismo que nos desarticula enquanto sociedade. Como resultado prático, dominam evidentemente o individualismo e a desarticulação social.

Este ponto é importante porque toca as nossas tradicionais simplificações sociais. Na nossa cabeça, sobrevivem as visões da gangorra teórica: privado ou estatal, mercado ou planejamento, social ou individual e assim por diante, heranças das grandes dicotomias do século passado. Muitos de nós visitaram, ou até conviveram, com as experiências da Emilia Romagna, na Itália. Independentemente das experiências ou projetos isolados, o que mais marca é a imensa complexidade e diversidade de soluções articuladas. Articulam-se empresas, Estado e organizações da sociedade civil; sistemas de planejamento central com mercado e mecanismos de decisão participativa da comunidade; espaços de sociabilidade diferenciada. O que estamos aprendendo, ao ver boas propostas que funcionam, e outras que não funcionam, é que temos pela frente toda a complexidade da sociedade moderna

Articular dinâmicas diferenciadas, que obedecem a culturas e ritmos desiguais, obriga-nos a exercícios mais complexos, mas sobretudo que exigem um respeito muito maior das dinâmicas sociais tais como são sentidas pela própria sociedade. É sem dúvida mais difícil ser parceiro de um meio-termo que articula interesses diferenciados, do que traçar as grandes avenidas teóricas no meio do nada. Mao-Tse-Tung disse um dia que a revolução

escreve em páginas brancas, imensa bobagem que ainda parece estar presente. A revolução ocupa e articula espaços já preenchidos das próprias dinâmicas, e aqui sequer temos revolução.

A nova sociabilidade que se constrói hoje traz toda a complexidade que encontramos, por exemplo, no *Bowling Alone* de Robert Putnam, com o novo peso da televisão e da internet, o imenso impacto da urbanização, o drama das imensas periferias urbanas, o deslocamento dos tradicionais eixos produtivos e das articulações profissionais e assim por diante. Passamos a compreender cada vez mais que o ator não somos nós, é a própria sociedade. De certa maneira, ao ver como são diferenciadas as arquiteturas políticas de apoio às experiências que estão dando certo, passamos a entender que os caminhos têm de ser reinventados a cada vez. E cada nova experiência aumenta a nossa compreensão de como se articulam forças em torno aos processos de transformação. A gestão social, constatamo-lo cada dia mais, consiste menos em saber mandar e em empurrar o nosso modelo, do que em saber ouvir e interagir.

A lenta aprendizagem da gestão social

Um resultado indireto que constatamos frequentemente nas experiências de gestão local é a dimensão de aprendizagem dos seus próprios promotores. Todos temos consciência dos limites, na atual fase de desenvolvimento, dos chamados conselhos de saúde, de educação, de emprego e outros. Inúmeras iniciativas comunitárias consistem essencialmente em um tateamento inseguro relativamente aos caminhos. Na Abong, nos centros de pesquisa sobre o terceiro setor como os têm a USP, a FGV, a PUC, por toda parte chegam pedidos de gente desorientada e com boa vontade, querendo saber por onde se começa para se organizar. As perguntas são sobre formas legais de registro, formas práticas de organização, sistemas de informação, fontes de financiamento e assim por diante.

O Comunidade Solidária lançou um livrinho sobre aspectos práticos da lei das OSCIPs, organizações da sociedade civil de interesse público. A Abrinq lançou um excelente livrinho para prefeitos, vereadores e outros sobre como

desenvolver políticas locais de apoio à criança. Tania Zapata organizou no quadro do Banco do Nordeste um programa de formação de agentes de microcrédito. Organizações como Instituto Pólis organizam inúmeras iniciativas de formação e informação. Em Fortaleza, Recife e outras regiões o Unicef organiza cursos de formação de agentes sociais envolvendo sociedade civil, membros de conselhos municipais, funcionários municipais e outros. A própria PUC de São Paulo está lançando um mestrado profissional em gestão social. As iniciativas são inúmeras. Esta é uma dimensão das iniciativas locais que pouco aparece nas descrições e nos resumos. No entanto, é essencial. Lentamente, se considerarmos a urgência dos problemas, mas em ritmo intenso se olharmos na perspectiva da mudança cultural, encontramos gente se formando por toda parte não só em como organizar um projeto, mas em como organizar a própria organização, como estruturar atividades que se sustentem, como articular forças, como comunicar com a sociedade, como organizar sistemas de informação e de avaliação das suas atividades e assim por diante.

Na experiência mencionada de municípios do interior do Ceará, por exem-

os complexos mecanismos de apropriação organizada dos processos pela própria sociedade, fica de fora do foco de atenção.

Essas pequenas coisas constituem a longa marcha...

Esta bonita frase é do Chico de Oliveira. O conceito chave que aflora, quando falamos de apropriação organizada dos processos pela sociedade, é evidentemente o de capital social. Não é só porque Robert Putnam anda na moda. Depois de décadas de premiação de especialistas em especulação financeira, o comitê do prêmio Nobel finalmente despertou para o fato que a economia tem a ver com seres humanos, e não apenas com lucro, e recompensou os esforços de Amartya Sen. E o que mais se encontra no Desenvolvimento com Liberdade, é o conceito de trust, confiança, conceito igualmente central no último livro de Putnam, o *Bowling Alone*. Os Relatórios sobre o Desenvolvimento Humano, do Banco Mundial, trazem-nos uma nova visão onde os processos econômicos são devidamente devolvidos ao seu lugar de mero suporte para o essencial, que é a qualidade de vida e o resgate do direito às opções. Estamos construindo, ao tratar de pequenas coisas, algo que historicamente tem sentido?

Um certo comedimento é necessário aqui. É natural que procuremos, em qualquer embrião de renovação social, as esperanças de uma grande utopia. Quando se ouve Paul Singer falar de empresas auto-geridas, assusta a amplitude da esperança, frente ao tamanho relativamente modesto do que acontece. Outros falam de experiências municipais, e geram provavelmente o mesmo sentimento de susto e esperança. Outros ainda verão talvez o brilhante horizonte do futuro social nas organizações do terceiro setor.

Acho que nenhum de nós tem hoje esta ingenuidade. Mas vale a imagem, e a impressionante força da descoberta da cidadania, que realmente reacende o idealismo neste mar de cinismo que assola o planeta. Não tenho dúvida hoje que grande parte da força que animava Paulo Freire, (além evidentemente da Elza), vinha do fato de ter vivido este sentimento poderoso: ver a expressão de

um analfabeto que descobre que faz cultura, e o comunica e repete como quem descobriu que a terra gira. Esta reapropriaç^ão do universo por parte de um excluído constitui sem dúvida, em termos culturais, um terremoto.

Isto nos leva além, naturalmente, dos resultados práticos em termos de mortalidade infantil, de volume de produç^ão ou o que seja. No resgate da

nas, gerando um novo universo cultural e uma nova riqueza política.

A experiência de Santos foi interrompida mais por inópcia da própria esquerda do que por desinteresse da cidade. E Santos, onde tiveram tanta presença as inovações trazidas por Telma de Souza e depois por David Capistrano, também constitui um centro regional onde as transformações e a construção do capital social puderam se enraizar em tradições de luta já antigas.

Belo Horizonte pode sem dúvida constituir amanhã outro centro irradiador. Que outras regiões, e com que dinâmicas culturais, poderão ultrapassar a fase dos projetos e dos programas, para gerar gradualmente uma nova civilidade?

Encontrar a resposta a esta pergunta é importante não somente para compreender a força de certas experiências, mas também para buscar a construção de dinâmicas capazes de revigorar e realçar pontos de identificação cultural que podem ser antigos e profundos. E em termos práticos de pesquisa, seria interessante hoje proceder a certas pesquisas sobre como estão se dando a acumulação de capital social em diversas regiões do país.

O poder articulador do social

O levantamento de experiências organizado pelo programa Gestão Pública e Cidadania, pelo Dicas – Ideias para a ação municipal do Pólis e outros, e a sistematização realizada por Lilia Martins, apontam para uma concentração das experiências inovadoras na área social (educação, saúde, cultura...) numa ordem de dois terços do total de experiências recensadas. A educação, com 21% das experiências em 1998, a saúde com 16%, assistência e previdência social com 16%, e o conjunto cultura, lazer e esporte, com 8%, constituem os grandes eixos deste tipo de atividade inovadora.

É importante lembrar que se trata de porcentagens sobre um total de 1653 experiências sistematizadas, o que significa que seguramente numerosas experiências passaram despercebidas, simplesmente porque não foram registradas. Não se trata portanto propriamente de uma amostra, e os números devem ser utilizados com cuidado. Ainda assim, como constata-

mos que são coerentes com os números apresentados nos diversos estudos nacionais coordenados por Lester Salamon, constituem um indicador razoável de concentração de atividades.

Não há surpresa nisto. No entanto, tomando um pouco de recuo, as implicações podem ser amplas. Primeiro, é bastante óbvio que enquanto a agricultura perdeu grande espaço, ou centralidade, nas dinâmicas econômicas diversos estu

uma elevaç^o do nível tecnológico do mesmo setor.

Devolvendo a C^osar o que \emptyset de C^osar, vemos que grande parte do que chamamos de serviços constituem formas mais avançadas de fazer agricultura e de fazer ind^ustria, o que \emptyset importante para lembrarmos que as atividades produtivas continuam a ter uma grande dimens^o na economia em geral. Mas passamos tamb^om a ver com maior clareza o universo pr^oprio que representam os serviç^os sociais.

Esta \mathbb{A} rea, que se avoluma de maneira impressionante, e que qualificamos de forma ampla de "social", est \mathbb{E} portanto no centro deste curioso cruzamento entre o surgimento de pr \mathbb{E} ticas participativas, de parcerias, de novas relaç^oes de produç^o que encontramos por exemplo no terceiro setor.

A l \mathbb{O} gica \emptyset simples. As atividades da \mathbb{A} rea social s^o capilares: a sa^ede tem de chegar a cada crianç^a, aos 40 milh^oes de domicilios do paⁱs. Numa reuni^o que tivemos na Comunidade Solid \mathbb{A} ria, em Brasⁱlia, Jos \emptyset Serra explicava que a sa^ede no Brasil s^o funcionaria se fosse radicalmente descentralizada, e passasse a ser controlada por sistemas participativos dos pr^oprios usu \mathbb{A} rios. N^o vamos entrar aqui nas raz^oes que fazem que o ministro tenha muita clareza e pouco poder de implementaç^o. O essencial, para n^os, \emptyset que este tipo de atividade exige relaç^oes sociais de produç^o diferentes do que se definiu como paradigmas para a agricultura ou para a ind^ustria.

As \mathbb{A} reas sociais adquiriram esta import \mathbb{A} ncia apenas nos \mathbb{A} ltimos anos. Ainda n^o se formou realmente uma cultura do setor. E a grande realidade, \emptyset que n^o sabemos como gerir estas novas \mathbb{A} reas, pois os instrumentos de gest^o correspondentes ainda est^o engatinhando. Os paradigmas de gest^o que herdamos – basta folhear qualquer revista de administraç^o – t \mathbb{E} m todos s \mathbb{O} lidas raizes industriais. S^o se fala em taylorismo, fordismo, toyotismo, just-in-time e assim por diante. Como \emptyset que se faz um parto just-in-time? Ou educaç^o em cadeia de montagem? Um Cad-Cam cultural?

Seria relativamente simples considerarmos o social como sendo naturalmente de \mathbb{O} rbita do Estado. Aⁱ, temos outros paradigmas, os da administraç^o p \mathbb{A} blica: Weber, a Pr \mathbb{E} sia, as pir \mathbb{A} mides de autoridade estatal. H \mathbb{E} cada

vez menos espaço para simplificações deste tipo. Como se atinge 170 milhões de habitantes a partir de uma cadeia de comando central? As áreas sociais são necessariamente capilares: a saúde deve atingir cada criança, cada família, em condições extremamente diferenciadas. A gestão centralizada de mega-sistemas deste porte é viável?

Em termos práticos, sabemos que quando ultrapassamos cinco ou seis níveis hierárquicos, os dirigentes vivem na ilusão de que alguém lá em baixo da hierarquia executa efetivamente os seus desejos, enquanto na base se imagina que alguém está realmente no comando. A agilidade e flexibilidade que exigem situações sociais muito diferenciadas não podem mais depender de intermináveis hierarquias estatais que paralisam as decisões e esgotam os recursos.

Assim, os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração.

O mundo do lucro já há tempos descobriu a nova mina de ouro que o social representa. Que pessoa recusará gastar todo o seu dinheiro, quando se trata de salvar um filho? E que informação alternativa tem o paciente, se o médico lhe recomenda um tratamento? Hoje nos Estados Unidos um hospital está sendo processado porque pagava 100 dólares a qualquer médico que encaminhasse um paciente aos seus serviços. Paciente é mercadoria? A Nature mostra como dezenas de pesquisadores de renome publicavam como cartas pessoais em revistas científicas opiniões favoráveis ao fumo: descobriu-se que recebiam em média dez mil dólares das empresas de cigarros. Um cientista se defende, dizendo que esta é a sua opinião sincera, e porque não fazê-la render? Para regular a cultura, basta a cultura do dinheiro?

Empresas hoje fornecem software educacional para escolas, com publicidade já embutida, martelando a cabeça das crianças dentro da sala de aula. A televisão submete as nossas crianças (e nós) ao circo de quarta categoria que são os ratinhos de diversos tipos, explicando que está apenas seguindo as tendências do mercado, dando ao povo o que o povo gosta. Se o argu-

mento é válido, porque um professor também não passa a ensinar o que os alunos gostam, sem preocupação com a verdade e o nível cultural? Na Índia hoje se encontram vilas com inúmeros jovens ostentando a cicatriz de um rim extraído: sólidas empresas de saúde de países desenvolvidos compram rins baratos no terceiro mundo para equipar cidadãos do primeiro. Aqui, as intermédicas geridas por empresas financeiras de seguro estão transformando a saúde em pesadelo. Qual é o limite?

No Brasil a excessiva rigidez das tradicionais estruturas centralizadas do Estado, e a trágica inadequação do setor privado na gestão do social têm levado a uma situação cada vez mais caótica. Uma avaliação do Relatório Sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil 1996 não deixa dúvidas quanto à origem essencialmente institucional do estado caótico das políticas sociais no Brasil: “Ao longo das últimas décadas, o aparato institucional das políticas sociais pode ser caracterizado, em todos os níveis de poder, como um somatório desarticulado de instituições responsáveis por políticas setoriais extremamente segmentadas, que sobrepujam em clientelas e competências, e pulverizam e desperdiçam os recursos, provenientes de uma diversidade desordenada de fontes. Isto redundará num sistema de proteção social altamente centralizado na esfera federal, ineficiente e iníquo, regido por um conjunto confuso e ambíguo de regulamentos e regras”.³ Estamos falando de uma área cuja importância relativa no conjunto da reprodução social tende a se tornar central.

Em termos de recursos, é importante lembrar que o social, no Brasil, envolve, como ordem de grandeza, 25% do PIB do país, segundo o Banco Mundial.⁴ O Brasil não é um país que gasta pouco com o social. Essencialmente, gasta mal. O apoio aos flagelados do Nordeste se transformou em indústria da seca; o complemento alimentar nas escolas, em indústria da merenda; a saúde, na indústria da doença, a educação está rapidamente caminhando para se tornar um tipo de indústria do diploma. A área social precisa hoje muito mais de uma reformulação político-administrativa do que propriamente de mais dinheiro.

Onde funciona, como por exemplo no Canadá ou nos países escandinavos, a área social é gerida como bem público, de forma descentralizada e intensamente participativa. A razão é simples: o cidadão associado à gestão da saúde do seu bairro está interessado em não ficar doente, e está consciente de que se trata da sua vida. Um pai não vai brincar com futuro dos seus filhos. De certa forma, o interesse direto do cidadão pode ser capitalizado para se desenhar uma forma não burocrática e flexível de gestão social, apontando para novos paradigmas que ultrapassam tanto a pirâmide estatal como o vale-tudo do mercado.⁵

Isto não implica, naturalmente, que as políticas sociais possam se resumir à ação local, às parcerias com o setor privado, e à dinâmica do terceiro setor. A reformulação atinge diretamente a forma como está concebida a política nacional nas diversas áreas de gestão social, colocando em questão a presente hierarquização das esferas de governo, e nos obriga a repensar o processo de domínio das macroestruturas privadas que controlam a indústria da saúde, os meios de informação, os instrumentos de cultura.

As tendências recentes da gestão social nos obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção.

A ideia geral que queremos trazer aqui é que enquanto é claro para nós que a agricultura centra as suas relações no controle da terra, e a indústria no controle dos meios de produção, neste imenso continente que representa a área social, temos mais pontos de interrogação do que respostas. A hipótese implícita com a qual trabalhamos, na realidade, é que estas atividades têm um poderoso potencial de estruturação da comunidade, de construção do capital social.

Do projeto à dinâmica social

Uma vantagem muito significativa das políticas locais é o fato de podermos integrar os diferentes setores, e articular os diversos atores. Um ponto de referência prático para esta visão pode ser encontrado nas atividades da

Câmara Regional do Grande ABC, onde sete municípios se articularam para dinamizar as atividades locais da indústria de plásticos: a formação dos trabalhadores é coordenada pelo sindicato dos químicos, em parceria com as empresas, Senai, Sebrae, empresas, faculdades e colégios locais, com apoio financeiro do FAT e outros que se articularam no processo. Programas de alfabetização como o Mova, e de formação de jovens e adultos como o Seja, criam um processo mais amplo de mobilização. O IPT aderiu ao projeto criando um sistema móvel de apoio tecnológico à pequena e média empresa (projeto Prumo). A Unicamp participou com a realização de um diagnóstico do setor plástico regional, e as pequenas e médias empresas se articulam por meio de reuniões periódicas da região. O conjunto das iniciativas, estas e outras, encontra sua lógica e coerência através da Câmara Regional, que reúne as administrações municipais da região, além de representantes de outras instâncias do governo e da sociedade civil. As diferenças do espectro político das prefeituras da região não impediram a articulação desta rede onde as diversas iniciativas – educação, emprego, renda, produção – se tornam sinérgicas em vez de dispersivas.

Esta é uma ilustração de como as sinergias podem ser construídas em torno de propostas pontuais iniciais. A opção pelas políticas integradas já é relativamente pacífica entre a maioria das pessoas que trabalham com organização de políticas locais de desenvolvimento. No entanto, vale a pena enfatizar a flexibilidade que este enfoque exige.

Primeiro, a política integrada é um ideal a ser atingido, mas não necessariamente representa um ponto de partida. De forma geral, a mobilização pode se dar em torno a um eixo articulador muito pontual, conquanto seja fortemente apreendido pela comunidade. É interessante ver a que ponto mudanças mais amplas de cultura política de uma cidade partiram frequentemente de uma proposta simples que deu certo, e gerou o capital social para outras atividades.

Segundo, porque na implementação administrativa de políticas integradas, o que se vê em geral é uma multiplicação infundável de reuniões interse-

toriais. Formam-se inúmeras comissões, como se integrar as políticas significasse que todos tratam de tudo. É só acompanhar a agenda dos secretários numa prefeitura que implanta políticas integradas, ou o corre-corre de pessoas da comunidade que participam de tudo. A riqueza do exemplo que citamos acima, da câmara do ABC, é que a coordenação do processo foi assumida pelos próprios interessados, que passaram a chamar os setores segundo a necessidade diversificada das decisões a tomar.

Na evolução recente das experiências, ou no seu processo de amadurecimento, no entanto, não é só que os projetos isolados estão se tornando programas articulados, melhorando portanto a sinergia e a eficácia dos esforços. É que os próprios programas tendem a evoluir para uma visão social para a cidade. Por exemplo, no caso tão importante dos orçamentos participativos, além de discutir a cidade no seu conjunto, indo além dos problemas do bairro, também estão se trabalhando a visão de longo prazo do que se quer da cidade, particularmente nas experiências tanto de Porto Alegre como de Santo André.

Na confluência de três poderosas tendências, a urbanização, a expansão do social, e o avanço das novas tecnologias, surgem assim novas oportunidades e formas bastante mais ambiciosas do que se pode fazer no plano local, em termos de um aproveitamento racional dos recursos naturais e humanos, de inserção regional mais proveitosa, de criação de uma cultura local.

O negócio poder ser pequeno, mas bem conectado.

Um dos dados interessantes que surgem da análise mais global das experiências em curso, é que as iniciativas se distribuem de maneira bastante equilibrada entre metrópoles, grandes cidades, cidades médias e pequenas. No geral, aparece que nas grandes metrópoles as experiências levam mais tempo para se tornarem significativas, pelo próprio porte da concentração urbana, e o poder das dinâmicas anteriores. Mas em cidades pequenas e médias, é também bastante impressionante a intensidade de aprendizagem

com o que está se fazendo pelo Brasil afora em termos de desenvolvimento local, ou inclusive com o que está se fazendo no exterior.

As tecnologias podem ter vários sentidos políticos. Na área empresarial, produção flexível já é um conceito banal, e mostra que com os processos modernos pode-se produzir em pequena escala, pode-se ser pequeno, conquanto dotado de fortes articulações com os outros – sempre as redes – e que portanto as iniciativas não precisam necessariamente vir de grandes empresas, e de cima. Hoje, ser município pequeno envolve sem dúvida uma série de dificuldades, mas também abre oportunidades. O principal problema de ser um pequeno município do interior, que é o isolamento, está mudando rapidamente. Multiplicam-se exemplos de pequenos municípios onde produtores locais organizam via internet exportação direta para a Europa de produtos sem agrotóxicos. Hoje estamos todos nos integrando na internet, e abrem-se novas perspectivas.

Assim, de uma visão de simples articulação de políticas setoriais, estamos evoluindo, no caso dos municípios, para a compreensão de que uma cidade, ainda que pequena ou média, pode ser vista de maneira ampla como unidade básica de acumulação social, ponto onde se articulam as iniciativas econômicas e sociais, culturais e políticas, para gerar uma racionalidade sistêmica.

Parecerá curioso escrever isto quando só se fala em globalização, blocos, macro-políticas. De certa forma, e temos escrito isto em numerosos textos, trata-se de entender que quanto mais a economia se globaliza, mais a sociedade tem também espaços e necessidade para criar as âncoras locais.

De forma geral, notamos nas experiências de gestão uma grande sub-utilização do potencial que as novas tecnologias abrem. Neste sentido, as experiências que acompanhamos são às vezes instrutivas pelo que nelas não encontramos.

O local: força e limites

Com toda a animação que nos traz o número e a riqueza das experiências em curso, não podemos deixar de ver que enfrentamos um atraso social e econômico do tamanho de um continente. O relatório sobre a pobreza no

ano 2000, das Nações Unidas, dá o devido destaque ao Brasil:

“A incidência da extrema pobreza é maior entre negros e maior ainda entre a população rural. As variações regionais são profundas: o Nordeste tem cerca de 30% da população do país, mas 62% dos pobres. O mais notável é que a incidência da pobreza ainda é praticamente tão elevada como era no fim dos anos 1970 – apesar de uma redução de cerca de 21% em 1994 para 15% em 1997. A principal razão é a persistência de uma desigualdade muito elevada.(...) Portanto, enquanto a persistência da pobreza no Brasil durante os últimos 20 anos se deve sem dúvida ao crescimento medíocre, a explicação mais importante é a distribuição altamente concentrada da renda, agravada pelo gasto social desigual”.

Numa reunião que tivemos no quadro das fundações Rockefeller e Ford na Itália, pesquisadores norte-americanos apontaram para o fato de que estas pequenas experiências não modificam o essencial, o poder. Acho que se trata de uma incompreensão. Se numa rica cidade de país desenvolvido se faz um programa para o combate de pobreza local, a iniciativa pode ser vista como um paliativo. Num país como o nosso, onde a pobreza crítica atinge mais de cinquenta milhões de pessoas, organizar os pobres em torno dos seus interesses constitui sem dúvida uma ação política. Não é o poder que se gostaria, mas abre seguramente caminho para um melhor equilíbrio de poder no país.

De certa forma, as ações são necessárias, e extremamente úteis. O que não se pode descuidar, é do fato de que este acúmulo progressivo de forças deverá se consolidar através de medidas mais amplas em outros níveis de poder.

Neste plano, inclusive, abre-se uma linha de pesquisa importante, e na qual avançamos muito pouco no Brasil: quais são as medidas de nível nacional que melhoram o espaço e a eficiência da gestão local? A reforma tributária, a descentralização e a democratização da mídia, a flexibilização do acesso aos financiamentos para a área social e outras iniciativas deverão constituir preocupações crescentes, à medida que as ações locais adquirem maior peso e presença no cenário nacional.

Resumo de sugestões

Visitas a experiências em curso que nos chamam a atenção nos trazem um sentimento interessante. Por um lado, claramente, não há catecismo, e cada lugar tem de reinventar a forma de construir a renovação política. Por outro lado, quando vemos uma boa experiência, sabemos imediatamente que é boa. Temos portanto, seguramente, uma série de critérios mais ou menos implícitos do que é uma boa experiência, ou boa governança, na terminologia moderna. É um fenômeno um pouco parecido com as organizações e não governamentais: todos encontram dificuldades em defini-las, mas quando entramos numa sala de trabalho sabemos que estamos numa ONG. Pelo clima, pelo pique, pelo idealismo, ou quem sabe que característica do que hoje se chama os elementos intangíveis da gestão.

A primeira característica que emerge, como denominador comum da ampla maioria das experiências, é uma nova arquitetura de articulações sociais. Podem ser parcerias de diversos tipos, convênios entre diversas instituições, consórcios intermunicipais, acordos, contratos ou até simplesmente um espaço informal de articulação, mas o fato é que o ponto chave de renovação da governança local é a decisão conjunta, participativa, de atores que até então agiam isoladamente.

Um segundo ponto, diretamente ligado ao primeiro, é a filosofia de busca de equilíbrios dos diversos interesses em jogo. Não se trata mais de derrotar os outros, de obter sucesso às custas dos outros, mas de somar o máximo de proveitos para o conjunto. É o jogo win-win, ou ganha-ganha, que podemos encontrar por exemplo na experiência de capacitação profissional em Santos, na qual ganham as empresas com a imagem, os jovens com o emprego, os conselhos na sua eficiência de trabalho, a prefeitura pela visibilidade política da experiência.

Outro ponto importante é entender que uma atividade que funciona representa sempre um ciclo completo. Não adianta formação profissional se não se gera emprego. Não é suficiente gerar uma incubadora de empresas

se não se cria o mecanismo de crédito correspondente e assim por diante. A experiência 9, que consiste na dinamização do cinturão verde de Franca, constitui um bom exemplo deste princípio.

É igualmente essencial a orientação por resultados, pois frequentemente nos satisfazemos em analisar os meios invertidos. Quantas vezes encontramos notícias sobre o muito que uma entidade gastou em formação profissional, ou o número de viaturas que a polícia colocou na rua? Estivemos numa reunião sobre problemas de crianças de rua, onde o Ministério Público apresentou o seu relatório sobre quantas empresas multou por utilizarem trabalho infantil, e em seguida a Secretaria do Trabalho apresentou um relatório mostrando quantas crianças conseguiu tirar da rua conseguindo-lhes emprego. A intensifi-

Área poderia ajudar muito. Poderia se sugerir uma parceria de instituições como Pólis, Puc, Unicef, sindicatos, no sentido de dinamizar uma formação que cruze elementos de serviço social, administração, economia e educação, visando a formação de gestores sociais.

De forma geral, nota-se ainda uma incompreensão generalizada do imenso potencial das novas tecnologias de informação. Há sem dúvida pro-

parte das administrações, para a inovação, para outras formas de organização, para outras regiões do país e do mundo. O debate político e econômico ficou durante longo tempo confinado às grandes simplificações do século passado, onde tudo se resumia no embate entre privatização e liberalismo por um lado, e socialização e estatismo de outro. Estamos evoluindo para outras formas de organização social, outros paradigmas. Não importa muito se isto pode ser qualificado de terceira ou de quarta via. O que importa realmente, é a expansão das liberdades de opção dos segmentos oprimidos ou excluídos da população, é a construção de uma sociedade mais civilizada, ou, como dizia Paulo Freire, menos malvada.

Alguns exemplos

1 - Moradias Protegidas – Ribeirão Preto – SP

Em Ribeirão Preto, município localizado a 320 km de São Paulo, a partir de uma iniciativa do Hospital Psiquiátrico, com sua disposição para a mudança do modelo institucional, baseado nas diretrizes de não cronificação e ressocialização do doente mental, é desenvolvido o Programa Pensões Protegidas. Trata-se de moradias fora do espaço hospitalar abrigando mais de uma pessoa na comunidade. O público-alvo são os deficientes mentais.

O programa tem o propósito de favorecer a desospitalização, através da reinserção na sociedade, de indivíduos que se encontram asilados por motivos sociais e, oferecer condições aos pensionistas de experimentar situações próprias da vida urbana comum, representadas pela convivência com a comunidade e pela independência destes para com o Hospital Psiquiátrico.

A implementação do programa se dá com base numa boa parceria envolvendo o Hospital Psiquiátrico (Estado), a Secretaria Municipal de Saúde e as entidades sem fins lucrativos. Todos os participantes são de alguma forma contemplados.

O Hospital Psiquiátrico, através de licitação pública, contrata entidades civis sem fins lucrativos, para prestar o serviço de gerir cada uma das pensões,

A base desse projeto é o pacto agrário, envolvendo pecuaristas, bóias-frias e prefeitura local. O Programa viabilizado por essa relação é certo. As partes integrantes do Programa acabam se beneficiando. Melhora a relação trabalhador-proprietário uma vez que eles trabalham na forma de parceria, sendo que o proprietário tem sua área de pastagem recuperada e o trabalhador tem a oportunidade de exercer uma atividade produtiva ganhando, além dos rendimentos, a experiência na condição de produtor. A Prefeitura, por sua vez, consegue ao mesmo tempo combater a pobreza, recuperar as áreas degradadas das pastagens e, com isso, estimular também a economia local.

O Programa, que conta com a participação das partes interessadas em todas as etapas desenvolvidas, tem resultados positivos. Só no período 93/97, mais de 130 famílias de trabalhadores rurais foram beneficiadas e 220,22 hectares de terra participaram do projeto. Trata-se de mais um programa simples, que dá resultado e todos saem ganhando.

(Fonte: FGV/FORD - Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 1997)

3 - Consórcio Ribeirão Lajeado – Penápolis - SP

O município de Penápolis, diante da importância do recurso hídrico da bacia do Ribeirão Lajeado como manancial de abastecimento da cidade e para as atividades agropecuárias da região, juntamente com os municípios de Alto Alegre e Barbosa, forma o Consórcio Intermunicipal do Ribeirão Lajeado.

O objetivo do Consórcio é realizar serviços de proteção da bacia hidrográfica do Ribeirão Lajeado. A meta é efetuar 4.960 horas/mêsquina para conservação do solo (curvas de nível e terraceamento) em propriedades rurais a fim de combater a erosão; recompor a mata ciliar (plantio de 163.350 mudas de plantas nativas) e realizar 2 mil horas/mêsquina de conservação de estradas rurais

O Consórcio dá subsídios para a contratação de horas/mêsquina, possibilitando a participação efetiva dos proprietários rurais no programa de Manejo Conservacionista do Solo. Os custos são subsidiados aos proprietários, e quan-

to menor a propriedade, maior o subsídio. O proprietário interessado em participar do programa assina um contrato se comprometendo a realizar o reflorestamento da mata ciliar e a seguir a legislação ambiental vigente. O programa tem o acompanhamento de um topógrafo que faz o levantamento da área, e no tocante ao reflorestamento da mata ciliar, a Polícia Florestal faz a fiscalização do plantio e a CESP faz o acompanhamento técnico.

Além dos participantes mencionados, outros atores são envolvidos no programa. A Ong Flora Tietê faz doações de mudas de plantas nativas para a realização do reflorestamento e a Casa da Agricultura realiza levantamentos de dados cadastrais dos proprietários rurais e dá apoio no trabalho de manejo do solo. A Cetesb, o DAEE (Departamento de Água e Energia Elétrica) e DEPRN (Departamento de Proteção dos Recursos Naturais) dão assessoria na parte jurídica relativa a conservação/preservação do meio ambiente. As prefeituras dos 3 municípios envolvidos e o Departamento Autônomo de Água e Esgoto de Penápolis (DAEP) dão apoio financeiro ao projeto.

Trata-se de mais uma importante experiência viabilizada pela parceria. Para um problema concreto é possível articular diversos interesses e o resultado ser positivo. Ao preservar a natureza, o programa beneficia a população de forma geral, já que isto é assunto de interesse comum. Os proprietários rurais valorizam as suas propriedades com o combate à erosão. Os municípios de Alto Alegre e Barbosa ganham com a melhoria das atividades agropecuárias locais e o município de Penápolis ganha com a preservação do manancial de abastecimento de água da cidade.

(Fontes: FGV/FORD - Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 1997 e Cepam)

4 - Horto Municipal – Vitória - ES

O projeto surgiu no início dos anos 90 com o objetivo de recuperar a área ocupada pelo antigo horto municipal que tinha sido convertida em depósito de entulhos. A ideia era dotar a região da Grande Maruípe de uma área

verde para o lazer contemplativo, esportivo e de atividades educativas e elevar o índice de áreas verdes no município de Vitória. A região é composta por 11 bairros, representando 19% da população da cidade.

A implantação do Parque se deu em fases. A primeira foi a construção física, instalação dos equipamentos e o ajardinamento. Conforme as fases iam sendo feitas, eventos participativos eram organizados buscando envolver a comunidade. Ao todo foram realizados 7 plantios participativos assignando-se a cada árvore um responsável escolhido entre a comunidade local e representantes da cidade de Vitória. Junto a isso foi realizado um Programa de Educação Ambiental com a população do entorno, visando prepará-la para usufruir de forma harmônica com o Parque.

Atualmente, esforços estão sendo feitos no sentido de consolidar a organização do Parque, ampliar e aperfeiçoar as opções de lazer e entretenimento, estreitar a relação da comunidade local com o Parque.

Para concretizar a implantação do Parque foi fundamental a articulação com a iniciativa privada, desde a sua implantação até a manutenção e programação das atividades. A prefeitura municipal teve apoio financeiro da Companhia Vale do Rio Doce, que respondeu por 65% dos recursos totais necessários para a implantação do Parque. A manutenção dele, atualmente, é realizada pela Companhia Siderúrgica de Tubarão, através de um convênio de cooperação técnica firmado entre a Prefeitura e a empresa.

Cabe ressaltar que, a gestão do Parque é feita pela Secretaria Municipal de Meio Ambiente e pela Comissão Gerencial constituída por nove Secretarias Municipais (Saúde, Esporte, Meio Ambiente, Cultura, Educação, Ação Social, Obras, Administração e Serviços).

Esta experiência é importante por dois aspectos. O primeiro refere-se ao fato de ser um projeto de continuidade administrativa e política de intervenção pública. A elaboração do projeto do Parque se deu em uma administração, a sua implantação na seguinte e está se consolidando na atual gestão. E, o segundo, é ser um exemplo bem sucedido de parceria entre a iniciativa privada e o poder público.

vência e integração da população de rua.

Esse Programa é viabilizado através de uma parceria entre a Prefeitura e o Fórum de População de Rua, que é formado tanto por entidades governamentais como não-governamentais. Entre elas estão a Pastoral de Rua, Pastoral de Direitos Humanos, Cáritas, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, entre outras.

Para concretizar a parceria, a Prefeitura estabelece um convênio com as entidades e, através da Secretaria de Desenvolvimento Social, faz o repasse dos recursos às elas e, conjuntamente, elabora e executa o plano de trabalho.

A população de rua, que é o público-alvo do programa, com este tipo de iniciativa é amplamente beneficiada. Ela passa a contar com a assistência básica e com a possibilidade concreta de dar uma outra direção à sua vida. As entidades envolvidas, que já trabalham com essa população, passam a contar com mais recursos e podem melhorar a qualidade do atendimento oferecido. A prefeitura ganha com o programa visto que, ao invés de promover as ações, ela passa a supervisionar o trabalho desenvolvido e a discutir as propostas de ações. Ela passa a ter um trabalho mais de acompanhamento e fiscalização do que de execução. Os moradores da cidade de forma geral também são beneficiados. O projeto contribui para a diminuição do número de andarilhos nas ruas.

Apenas no ano de 97, cerca de 800 pessoas foram atendidas pelo Programa. Entre essas pessoas estavam trabalhadores desempregados ou subempregados, pessoas portadoras de deficiências mentais, mendigos e migrantes.

Além da parceria, o que chama atenção nesta experiência é que o problema do morador de rua não é enfrentado de forma parcial. Além do oferecimento de pernoite, o Programa tem como preocupação buscar integrar o morador de rua à família e à geração de renda, elementos fundamentais para o processo de abandono das ruas.

(Fonte: FGV/FORD - Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 1998)

6 - Capacitação Profissional de Adolescentes – Santos - SP

Colocamos, at0 o momento, algumas experi4ncias que para serem concretizadas realizam importantes parcerias envolvendo diversos atores sociais e, pelo que foi colocado, elas trazem benef4cios m4tuos. 4 poss4vel ver no conjunto que as parcerias firmadas n4o se tratam de caridade de uma parte com rela44o a outra; elas s4o formadas com fins espec4ficos e trazem benef4cios 4s partes interessadas, mesmo que de forma indireta.

Isto 0 o que ocorre tamb0m em Santos. Neste munic4pio 0 desenvolvido o Programa Capacita44o Profissional e Inicia44o ao Trabalho, tendo como p0blico-alvo os adolescentes. O objetivo 0 regulamentar, em n4vel municipal, os artigos 19 e 53 do Estatuto da Crian4a e Adolescente, proporcionando apoio 4 conviv4ncia familiar, apoio pedag0gico e inicia44o ao trabalho.

A meta permanente do programa 0 a veicula44o de campanha de sensibiliza44o do empresariado. No curto prazo, a meta 0 a de realizar parcerias com setores da comunidade, com o objetivo de conseguir vagas em cursos profissionalizantes. J4 no m0dio prazo, a meta 0 a de forma44o de co-orientadores, e o aperfei4oamento dos instrumentos de acompanhamento individual escolar e familiar, e o desenvolvimento de grupos s0cioeducativos. A meta no longo prazo 0 a de proporcionar a autonomia e a independ4ncia dos adolescentes, gradualmente conseguidas, ampliar o n0mero de vagas nas empresas, e efetivar os cursos permanentes de forma44o e orienta44o ao trabalho.

Inicialmente, 0 feita a entrevista de cadastramento dos adolescentes encaminhados por diversos organismos. Em seguida, com o surgimento de uma vaga, conforme o perfil solicitado, s4o encaminhados alguns adolescentes para que a empresa execute a sele44o. Ap0s a aprova44o para a vaga, o adolescente 0 orientado no que se refere 4s provid4ncias necess4rias. O acompanhamento dos adolescentes nas empresas 0 feito atrav0s de atendimentos individualizados e conversas com as chefias ou pessoas respons4veis na empresa. Junto a isso, s4o feitas visitas domiciliares com o intuito de orientar os familiares e reuni4es com as diretorias e chefias, a fim de sensi-

bilizar-lhes quanto ao envolvimento com os princípios do projeto. Além disso, os adolescentes são encaminhados para cursos oferecidos pelos diversos segmentos da sociedade civil.

Para o bom desenvolvimento do Programa é importante o envolvimento com a iniciativa privada. Ao todo 11 empresas locais participam com o papel de oferecer vagas, comprometendo-se com os princípios e critérios do programa, ou seja, respeito aos direitos trabalhistas e previdenciários. Além disso, é esperado das empresas a concordância e participação no processo de acompanhamento promovido pela equipe de trabalho.

No nível público participam a Equipe de Apoio à Educação com a função de desenvolver o acompanhamento escolar, subsidiando as ações na área; a Secretaria de Ação Comunitária responsabilizando-se pelos encaminhamentos dos casos atendidos pelo Programa; e os Conselhos Tutelares, quando solicitados, responsáveis pelo suporte nos casos com implicações legais (abandono, negligência, violência, etc.).

Os adolescentes e suas famílias são amplamente contemplados com o Programa que envolve a parceria público-privado. Quanto as empresas, o que se vê é que o seu benefício é indireto. Ao aceitarem participar do Programa elas não estão fazendo nenhuma caridade, pois, também estão sendo beneficiadas. O benefício é a melhora do seu prestígio junto a população. Ao participarem do programa elas mostram o seu compromisso social. É bom lembrar, mais uma vez, que nem sempre os benefícios econômicos diretos são os melhores.

Um aspecto importante deste programa é a preocupação com a capacitação profissional do adolescente e com o seu engajamento no mercado de trabalho, sem esquecer que é importante também melhorar o seu convívio com a família e a escola. Desenvolver programas voltados à criança e ao adolescente é investir no capital social local e isso é importante para o desenvolvimento futuro do município.

(Fonte: FGV/FORD - Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 1998)

7 - Geraçªo de Emprego e Renda – Fortaleza - CE

Uma experiªncia interessante na área formaçªo de mªo-de-obra e geraçªo de emprego e renda  desenvolvida no Nordeste. Em Fortaleza,  desenvolvido o Programa de Apoio ao Trabalhador Autªnomo - Central do Trabalhador Autªnomo (CTA), com base numa parceria bem sucedida.

O programa visa capacitar profissionais autªnomos de baixa renda, para encaminhá-los ao mercado consumidor de serviços domiciliares; gerar ocupaçªo e renda efetiva para os profissionais autªnomos prestadores de serviços, atravs de intermediaçªo entre a oferta e a demanda de serviços, e valorizar o trabalho do profissional apoiado pelo CTA, possibilitando sua auto-ajuda e sua habilitaçªo profissional, simultaneamente com a sensibilizaçªo da demanda, via interaçªo dos clientes que demandam serviços com o funcionamento e a filosofia do programa.

Para o trabalhador interessado (oferta de serviços)  necessrio apresentar comprovante de endereço, carteira de identidade, fotos, referªncias pessoais e folha corrida da Secretaria de Segurança Pública. Depois, ele deve passar por uma triagem ocupacional, fazer testes psicolgicos e de conhecimento da ocupaçªo pretendida. O passo seguinte  fazer o cadastro no programa, participar de cursos de qualificaçªo e/ou reciclagem profissional para, a partir daí, realipretendida. O paA-5(ac

equipe técnica do Programa.

A Universidade Federal de Fortaleza participa realizando cursos de forma o profissional e reciclagem para as trabalhadoras das categorias faxineiras, lavadeiras, cozinheiras e de congelamentos de alimentos.

8 - Incentivo ao Produtor Rural – Urupema - SC

Com o intuito de dar suporte aos Programas e Projetos que estão presentes no Plano de Desenvolvimento Sustentável 0 criado em Urupema, município do interior de Santa Catarina, o Funder (Lei no. 146/93 de 26/04/93 e Decreto no. 22/93 de 03/06/93). Ele visa a estimular as atividades agropecuárias, de saneamento básico e meio ambiente. Além disso, visa a gerar mão-de-obra no meio rural, colaborando para a diminuição do êxodo rural, a tornar a agricultura local mais competitiva e a apoiar a introdução de tecnologias sustentáveis aos sistemas produtivos locais, justas em termos sociais, viáveis em termos econômicos e ecologicamente adequadas.

O Fundo 0 administrado por um Conselho Diretor, que fixa as diretrizes operacionais, define as políticas e os critérios de aplicação de seus recursos e possui um Serviço Administrativo que coloca em prática essas políticas e elabora as demonstrações contábeis. Sempre que se abre uma linha de financiamento 0 realizada uma ampla divulgação em todo o município, incluindo os critérios de enquadramento dos produtores.

A principal interface do Fundo 0 com o Plano Municipal de Desenvolvimento Sustentável de Urupema, pois o Fundo somente financia atividades que constam do Plano, que precisa ser aprovado pela Comissão Municipal de Desenvolvimento Rural. Além disso, o produtor tem de ser sócio de um dos Conselhos de Desenvolvimento Comunitários (entidades de natureza privada que congregam mais de 90% dos produtores rurais). Os produtores possuem representantes no Conselho Diretor acima citado.

O Programa, constituído com recursos provenientes da Prefeitura, da Secretaria da Agricultura e de Ongs, ao abrir linhas de financiamento, não libera o dinheiro para o produtor, e sim para produto, bem ou serviço. O Fundo criado 0 rotativo, possui financiamentos simplificados e a dívida do produtor 0 convertida em produto.

Para a viabilização do Programa 0 importante a articulação entre os atores locais. A Prefeitura, através da Secretaria Municipal de Agricultura, operacionaliza o Funder, presta assistência técnica aos beneficiários e faz as

vistorias para zelar pela boa aplicaç^ão dos recursos. Os Conselhos de Desenvolvimento Comunit^ários t^êm como responsabilidade fazer levantamento da necessidade de insumos, para depois distribuí-los aos produtores e at^ê mesmo escolher os benefici^ários em alguns casos. A Emater/SC - Empresa de Pesquisa Agropecu^ária e Extens^ão Rural - participa atrav^ês de seus t^écnicos locais, desde a definiç^ão da pol^ítica de aplicaç^ão dos recursos, escolha dos benefi-

9 - Cinturão Verde – Franca - SP

A partir da idéia que se tinha, de criar um cinturão verde e criar condições para que o produtor rural pudesse sobreviver com seu trabalho no campo, foi criado em Franca, município do interior paulista, o Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural. Mais uma vez o público-alvo é o pequeno produtor.

O programa tem como objetivo fixar o homem no campo, dando condições favoráveis ao aumento da renda familiar; ampliar a produção agropecuária regional, aumentando a área cultivada e a produtividade, estimulando a criação do cinturão verde da cidade; favorecer a oferta de produtos mais saudáveis à população; e estimular o associativismo e a organização das comunidades rurais.

Esta iniciativa está estruturada em áreas, de forma a suprir as necessidades dos pequenos produtores. A primeira é a assistência agrônoma, visando a dar orientação e assistência sistemática e gratuita de agrônomo e técnico agrícola para o plantio de hortas e gramíneas, conforme as necessidades. A assistência veterinária é uma outra área envolvendo visitas para tratamento de animais doentes, assistência na cobertura e procriação dos rebanhos com oferta de inseminação artificial gratuita. Estímulo à novas fontes de renda é uma outra área, dentro da qual o pequeno produtor tem alternativas para diversificar sua produção, recebendo, de acordo com a época, doação de pintainhos de raças e mudas de árvores frutíferas. Além disso, há também a assistência social, que envolve visitas periódicas de assistentes sociais às famílias dos produtores para levantamento da realidade e atendimento, de acordo com a necessidade, em agendamento de consultas, transportes de doentes, entre outras iniciativas. Os cursos e treinamentos, uma outra área, constituem-se de treinamentos e palestras ao pequeno produtor, buscando capacitá-los e profissionalizá-los nas áreas de manejo, inseminação artificial, prevenção de doenças. A manutenção de estrada é mais uma área do programa. A Prefeitura faz manutenção das estradas ao redor das propriedades rurais, facilitando o escoamento da produção.

O programa é desenvolvido através da interação entre a Prefeitura e as três

Associações de Produtores Rurais existentes no município. A interação se dá através das visitas técnicas e de reuniões promovidas entre as Associações e a Secretaria, nas quais são discutidos os problemas, as necessidades, as iniciativas, etc. Além disso, as Associações se interagem entre si, com trocas de informações, cessão e empréstimos de máquinas e equipamentos, como por exemplo, ensiladeiras. Se uma Associação tem disponível alguns equipamentos no momento e a outra não, há o empréstimo dos mesmos. Além disso, há intercâmbio de produtos. Se algum produtor que tem banca na Feira do Produtor estiver sem determinada verdura, outro produtor se prontifica a abastecê-lo.

O Programa, que conta com o financiamento da Prefeitura local, tem como a sua principal conquista a fixação do homem no campo, criando condições para que ele produza e escoe a sua produção, aumentando a renda e melhorando a qualidade de vida.

Entre 95 e 96 houve um aumento de 35% da área cultivada, incremento da Feira do Produtor de 6 para 8 pontos semanais, com aumento de 10% no número de bancas de produtores, as quais vendiam mais de 110 produtos diferentes, diretamente do produtor ao consumidor, em média 30% mais barato que o mercado.

O maior beneficiado pelo programa é o pequeno produtor rural e a sua família. Entretanto, não são só eles que se beneficiam. A população de forma geral ganha com ele. Com a constituição do cinturão verde ela passa a contar com alimentos de melhor qualidade e com preço mais acessível. Ao mesmo tempo, ela se beneficia com a permanência da população no campo, já que a migração tende a potencializar os problemas urbanos. A Prefeitura, por tudo isso, se beneficia também.

Para finalizar é bom dizer que, a convivência entre os produtores rurais que antes era de concorrência, com o desenvolvimento do programa passou a ser de solidariedade. Os produtores perceberam que eles estão na mesma situação, que o caminho é somar esforços e que todos podem ganhar.

(Fonte: FGV/FORD - Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 1996)

10 - Gerenciamento do Transporte – Santo André - SP

Em Santo André, município da região do Grande ABC, é criada a Secretaria de Transporte, responsável pelo transporte público, trânsito e a manutenção e implantação do sistema viário, além da Empresa Pública de Transportes (EPT).

Uma antiga bandeira de luta da Associação dos Usuários do Transporte Coletivo era a melhoria da qualidade do transporte coletivo da cidade que se encontrava em péssima qualidade e era ofertado pelas empresas privadas, sem controle da Prefeitura.

O Programa do governo local, que assume em 89, tem como perspectiva a implementação de políticas que privilegiem o transporte coletivo em relação ao transporte individual e a responsabilidade direta do poder público pelo Sistema de Transportes. Para isso, ele toma iniciativas que mudam de forma significativa a relação do poder público com o setor privado e, também, do poder público com os usuários do transporte público.

Quanto aos transportes coletivos, especificamente, é implantado em primeiro lugar o Departamento de Transporte Coletivo, responsável pela gestão do sistema encarregado do planejamento, da programação, do controle e da fiscalização do sistema.

Em segundo, é criada a Empresa Pública de Transportes (EPT), exclusiva operadora e responsável por 33% do sistema. Ela é criada com a função de reguladora, capacitando o poder público para atuação em casos de emergência. Além disso, ela deve servir como referência para a qualidade do serviço e para a avaliação dos custos.

Já, em terceiro lugar, é estabelecida uma nova relação contratual com as empresas operadoras privadas. A Prefeitura torna-se a "proprietária" das linhas, centralizando a receita e remunerando as empresas pelo serviço prestado, inclusive a EPT. A partir daí, as empresas privadas passam a cumprir as viagens definidas pela Secretaria (quantidade e horário) para receber.

Junto a isso, em quarto lugar, é feita a reestruturação do serviço. Com a

retomada do controle sobre as linhas por parte da Prefeitura é possível reorganizar toda a rede de transporte. Nesta reestruturação são levadas em conta as reivindicações dos usuários. Por último, é formado o Conselho de Transportes onde atuam os diversos agentes envolvidos e do Conselho de Administração da EPT.

Os resultados dessa experiência são positivos. As reivindicações da população passam a ser agilizadas. As empresas privadas são levadas também a investir em novos veículos. Ocorre no município a melhoria do nível de serviço prestado com um aumento de 20% da frota, 15% nas viagens realizadas, com índice médio de 99% de cumprimento das viagens programadas. Além disso, ocorre a participação da população no processo de planejamento, principalmente na reestruturação espacial. Em pesquisa realizada, a aceitação popular com relação as mudanças no sistema teve um percentual de 72% de aprovação.

Esta forma de gerenciamento dos transportes contempla os diversos interesses. Os usuários conseguem a melhoria dos serviços prestados e são atendidos nas suas reivindicações. O governo local é favorecido ao conseguir executar o seu programa de governo. Já, para as empresas privadas, o sistema de gerenciamento introduz uma nova lógica para elas. Elas têm de cumprir as viagens definidas pela Secretaria de Transportes (quantidade e horário) para receber. Esse controle por parte do setor público não é ruim para as elas, que continuam a ganhar com o serviço prestado, deixam de sofrer pressões diretas dos usuários e se beneficiam com a reorganização do sistema. Um fato que expressa bem a continuidade dos ganhos das empresas, e que elas têm recursos, é o investimento que fizeram na aquisição de novos veículos.

Cabe destacar que, os investimentos na renovação da frota de veículos, inicialmente, foi feito pela EPT e depois foi seguido rapidamente pela empresas privadas. Com este tipo de concorrência os maiores beneficiados são os usuários. A EPT, neste caso, cumpre um dos seus papéis que é ser referência para a qualidade do serviço prestado.

Um aspecto importante dessa experiência é a participação dos usuários no gerenciamento do transporte. Eles participam, assim como os empresários, os

funcionários e o poder público, do Conselho Municipal de Transporte acompanhando as reuniões e as decisões tomadas na Área do transporte coletivo.

(Fonte: Instituto Pólis – Período 89/92)

11 - Apoio às Ongs – Uberlândia - MG

No município de Uberlândia, localizado no Triângulo Mineiro, é desenvolvido o Programa de parceria entre a Prefeitura e Ongs de atendimento à criança, adolescente, idoso, portador de deficiência, dependente químico e albergado. O Programa visa a dar assistência técnica às Ongs nas áreas contábil, pedagógica, administrativa e de planejamento, além do apoio financeiro, para que elas prestem um atendimento na Área de assistência social à população carente.

A operacionalização do Programa está respaldada pela lei municipal que autoriza o repasse de subvenção às entidades. É elaborado um Plano de Trabalho e firmado um convênio entre o Município e cada uma das entidades. Para a liberação da verba, a entidade encaminha mensalmente à Secretaria de Trabalho e Ação Social da Prefeitura a previsão de gastos discriminando o custo de pessoal e encargos sociais. Acrescenta-se a essa previsão um valor per capita para pagamento de água, luz, gás, verduras, entre outras despesas. Os recursos são repassados às entidades para fazer frente a essas despesas.

Junto a isso, é feito o acompanhamento, controle e fiscalização dos recursos repassados às Ongs, conforme normas estabelecidas pelo Tribunal de Contas; a entidade é orientada na prestação de contas e mensalmente é feita a conferência das mesmas por técnicos da Secretaria.

Para o bom andamento do Programa é buscada a integração com os Conselhos Municipais da Assistência Social, da Criança e do Adolescente e Idoso no que se refere as discussões das propostas de trabalho pela Secretaria de Trabalho e elaboração de projetos conjuntos.

O Programa tem como público-alvo 77 entidades não-governamentais, representando 88% das entidades de atendimento de ação continuada do Município, com a função de prestar atendimento na Área social à população. A assistência nas áreas contábil, pedagógica e de planejamento, bem como a capacita-

çã de pessoal, ò feita em reuni es sistemáticas. Quando necessãrio ò feito o atendimento individual às entidades a partir de necessidades específicas.

Esta ò uma forma de enfrentar os problemas na área social. O poder pœblico, neste caso, nã realiza diretamente as polıticas. Isto, nã significa uma desresponsabilizaçã dele com à populaçã carente. Ele muda o seu

veis. As Unidades de Reciclagem est^ªo inseridas em um programa maior do Departamento Municipal de Limpeza urbana, a Coleta Seletiva.

O primeiro passo do programa   a organiza ^ªo dos catadores. Para isso   feito inicialmente o cadastramento, a retirada das barracas sobre o lix^ªo e os pontos de comercializa ^ªo; os menores s^ªo afastados e s^ªo selecionadas as pessoas que catam, retirando os elementos exploradores que geram violência e prostitu ^ªo. Diversas reuniões s^ªo realizadas discutindo temas como cooperativismo, auto gest^ªo e materiais recicláveis. Junto a isso,   ampliada a coleta seletiva e desenvolvido o trabalho de educa ^ªo ambiental, visando as escolas, as empresas, estabelecimentos de saúde e reparti es públicas e privadas.

Para o bom desenvolvimento das Unidades de Reciclagem, assim como todos os programas já discutidos,   importante a realiza ^ªo de parceria. Participam do programa, cada uma com a sua especificidade, as seguintes entidades: Comunidades Eclesiais de Bases, Irmãos Maristas, Cáritas do Brasil, Funda ^ªo Maurício S. Sobrinho.

A Prefeitura municipal investe em equipamentos e promo ^ªo de cursos para qualifica ^ªo dos recicladores. A busca de investimentos junto a organismos nacionais e internacionais para serem aplicados nas Unidades de Reciclagem fica a cargo da Cáritas do Brasil. A Funda ^ªo Maurício S. Sobrinho realiza consultoria junto a algumas unido

cípio de forma geral também. O programa, ao buscar a preservação do meio ambiente e ao possibilitar o aumento da vida útil do aterro, é benéfico para toda a cidade. A preservação ambiental cada vez mais se faz necessária e isso é de interesse de todos.

Para as indústrias recicladoras este tipo de iniciativa é importante. Elas passam a contar com uma matéria prima de melhor qualidade e passam a comercializar diretamente com a cooperativa, livre dos atravessadores.

O poder público local, que financia o programa, está entre os beneficiários. Por um lado, ele cumpre o seu papel de provedor dos serviços públicos e, por outro lado, contribui para a melhoria da qualidade de vida de parte da população local. Além disso, consegue prolongar a vida útil do aterro, deixando para realizar novos investimentos nesta área para mais adiante. Ele atua no sentido de preservar o meio ambiente e aproveitar melhor os recursos existentes.

Trata-se de um programa simples de ser desenvolvido, tem grande alcance social e traz benefícios para todos os atores envolvidos.

(Fonte: FGV/FORD - Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 1997)

13 - Segurança Pública – Porto Alegre - RS

Em quase todas as áreas há algum tipo de experiência sendo desenvolvida em termos de gestão pública. Este é o caso também da área da segurança pública e policiamento. No município de Porto Alegre, envolvendo o setor empresarial, as associações de moradores, o Estado, a prefeitura, os artistas plásticos locais é desenvolvido o programa A Segurança Preventiva no Conjunto Residencial Rubem Berta - Uma Intervenção no Espaço Urbano.

O projeto visa a proporcionar melhores condições de segurança pública

O que chama a atenç^o no projeto \emptyset que ele n^o visa simplesmente colocar mais policiais equipados patrulhando o bairro. Junto a isso, a perspectiva \emptyset de aproximar e consolidar a interaç^o entre a policia e a comunidade, buscando construir conjuntamente as alternativas para a soluç^o dos problemas. Mais do que isto, o projeto visa a valorizar o espaço urbano, recuperando a sua imagem depreciada, criando com a comunidade um novo visual artistico e dinâmico para a circulaç^o e convívio das pessoas.

A primeira etapa da implantaç^o \emptyset a realizaç^o das obras de ampliaç^o do prédio do Batalh^o Militar e a implantaç^o do Pelot^o policial. Após isso, \emptyset feito o aprimoramento do projeto incorporando novos parceiros. A terceira etapa consiste na reavaliaç^o das condiç^o es de segurança com a incorporaç^o de novas propostas da comunidade e adaptaç^o do projeto. A seguir, \emptyset feita a transformaç^o do Pelot^o policial em Companhia com o aumento de efetivos, equipamentos e viaturas. A quarta etapa \emptyset a negociaç^o com a comunidade para a definiç^o de crit \emptyset rios progressivos de intervenç^o no espaço urbano do Conjunto Residencial. As três últimas etapas s^o a realizaç^o da pintura na Sede da Associaç^o dos Moradores, pintura e recuperaç^o progressiva dos n \emptyset cleos residenciais e a urbanizaç^o da praça central do Conjunto Residencial.

Quem coordena o projeto \emptyset a Secretaria da Justiça e da Segurança que cuida da articulaç^o entre os diversos parceiros e colaboradores com a comunidade. Ela \emptyset a sede do Comit \emptyset Executivo que gerencia o projeto e fornece a estrutura de administraç^o e apoio ao projeto.

O papel da Universidade local \emptyset a de contribuir com t \emptyset cnicos de diversas \emptyset reas, tais como, engenheiros, arquitetos, professores de educaç^o fisica, sociólogos, entre outros especialistas, para as aç^o es de reformas no conjunto, além de contribuírem no processo de organizaç^o. A \emptyset rea empresarial (Tintas Renner) participa com o fornecimento dos recursos necess \emptyset rios à pintura dos n \emptyset cleos residenciais pertencentes ao Conjunto Residencial. J \emptyset os moradores participam, através das entidades comunit \emptyset rias, do Comit \emptyset Executivo localizado na Secretaria da Justiça. O Governo do Estado tamb \emptyset m participa do projeto

através da Secretaria de Obras Públicas e da Secretaria da Cultura.

Além desses participantes, os artistas plásticos da cidade, contribuem para a mudança da imagem do bairro, através da realização de suas obras nos espaços existentes.

Há diversos atores sociais envolvidos com o projeto e todos têm interesse que ele alcance os seus objetivos. De diferentes formas todos têm algum benefício.

Os maiores beneficiados são os moradores de forma geral e a Associação de Moradores porque passam a viver com mais segurança, com menos criminalidade e violência. A Universidade local encontra um espaço na comunidade para desenvolver um trabalho de extensão universitária e envolver os profissionais que têm um trabalho na área social.

Assim como os moradores e a Universidade, a área empresarial também têm ganhos com esse trabalho. A empresa, com a participação nesse tipo de projeto, mostra-se sensível aos problemas sociais da cidade e disposta a contribuir. Com isso, certamente, o prestígio dela junto à comunidade local pode melhorar. Ela tem um custo, mas tem um benefício também.

O Governo do Estado e a Secretaria de Justiça articulando e gerenciando um projeto como este, tornam-se mais eficientes e mostram mais serviço à população. Eles desempenham melhor a sua função e justificam o seu trabalho e a sua existência.

Não são só estes os que possuem benefícios. Os artistas plásticos locais, com a participação no projeto, voltada para a melhoria da imagem do bairro, encontram na comunidade um espaço privilegiado para difundir o seu trabalho.

Com a experiência desenvolvida no Conjunto Residencial Rubem Berta a população passa a viver com mais segurança e menos criminalidade. Esta experiência é um bom exemplo de que é possível somar os esforços para resolver os problemas existentes e, ao mesmo tempo, todos os participantes serem beneficiados.

(Fonte: FGV/FORD - Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 1998)

14 - Hortas Comunitárias – São Bernardo do Campo - SP

O município de São Bernardo do Campo, situado na Região do Grande ABC, desenvolve o programa Hortas Comunitárias que teve início em 1995 e conta com a participação da prefeitura municipal (Departamento de Promoção Social) e a Associação dos Ex-alunos da Universidade Metodista. É mais uma experiência desenvolvida em parceria e que dá certo.

O programa visa proporcionar alimentação mais saudável e equilibrada para a população de baixa renda e ao mesmo tempo contribuir com a complementação do orçamento familiar. Junto a isso, visa a resolver o problema do lixo, já que é desenvolvido em locais destinados ao acúmulo de entulhos.

Para a formação da horta, a prefeitura e as empresas cedem áreas disponíveis. A população participante realiza o cultivo, e a supervisão é feita por um engenheiro agrônomo. O gerenciamento do programa conta com o apoio técnico e jurídico da Associação dos Ex-alunos da Universidade.

Inicialmente é feita a definição das áreas a serem utilizadas, a divulgação do programa, a realização da infra-estrutura, a distribuição dos terrenos e insumos bem como a orientação técnica. Uma vez cultivado o terreno são desenvolvidas reuniões periódicas onde se discutem o regulamento e os problemas, o cadastramento e entrega dos canteiros às novas famílias. É feito, também, um trabalho socioeducativo com as famílias participantes. Após isso, é feita a colheita e comercializada a produção excedente. A produção obtida serve para reforçar a alimentação das famílias e gerar a complementação de renda às elas.

É um programa simples e que exige poucos recursos. Já participaram do programa até o momento 67 famílias e ao todo 235 pessoas. As famílias envolvidas ganham duplamente, tanto em função da melhor alimentação como em função da complementação de renda. A prefeitura, que cede as áreas e os recursos, também ganha com esse programa, pois ela atua no sentido de combater a pobreza e isso é importante. Os empresários que cedem a área, como já é dito em outras experiências, mostra-se sensível aos problemas sociais e tem um ganho indireto que é a melhoria da sua imagem na cidade.

Até o momento, três hortas foram cultivadas e isto vem estimulando a organização comunitária, a solidariedade e a cooperação. Face ao sucesso do programa há a perspectiva de ampliá-lo e desenvolver um programa ampliado de produção agrícola, com a perspectiva de gerar mais renda e emprego. Com a ampliação do programa e da produção, o consumidor poderá vir a ser amplamente beneficiado, tendo acesso a produtos de melhor qualidade e menor preço. Assim, o círculo dos beneficiados pelo programa se fecharia.

(Fonte: Recem – Cepam – 1995)

15 - A Terceira Idade – Ribeirão Preto - SP

Tendo como público-alvo os idosos, em Ribeirão Preto, foi desenvolvido o Núcleo de Atendimento à Terceira Idade, com a perspectiva de maximizar a atuação junto a essa população procurando tratar a questão do idoso de forma mais global. A idéia é atuar em rede articulando tanto os recursos governamentais como os não-governamentais.

Os participantes do programa são os Conselhos Municipais do Idoso, da Assistência Social e da Saúde. Por parte da prefeitura municipal participam as Secretarias de Saúde, Esporte, Cultura, Educação e Meio Ambiente. Dos órgãos estaduais participam a Secretaria de Desenvolvimento e Assistência Social, a Oficina Cultural, Universidade e Ongs.

O funcionamento do Núcleo é simples. A realização do trabalho é feita em prédio grande mantido pela Secretaria de Saúde que, além disso, presta no local atendimento médico e organiza visitas para os idosos incapacitados. O espaço existente é grande e suficiente para a realização de outras atividades. A Secretaria da Educação oferece cursos de alfabetização, a Secretaria de Esporte desenvolve atividades físicas e esportivas voltadas aos idosos. São oferecidos também cursos de danças. Para o desenvolvimento destas atividades é feito um cronograma fixo de forma que não haja “choques” entre as atividades programadas. O Fundo de Solidariedade também participa através da organização de exposições, apresentações artísticas, fóruns, oficinas, cursos, viagens, entre outros.

O gerenciamento do núcleo fica a cargo dos próprios idosos. É criado um Conselho Diretor composto de 5 idosos usuÁrios que define e avalia as açİes, além de administrar a parte econômica do Núcleo.

Para melhorar o desempenho do Núcleo a prefeitura e o Estado firmam um convênio. Nesse convênio o Estado se compromete a repassar mais verbas para a prefeitura com o objetivo de possibilitar a aquisição de materiais permanentes e a manutenção e compra de materiais de consumo.

O que chama a atenção nesta experiência é o tipo de parceria realizada. O Estado e o município são os principais parceiros neste caso. Eles somam esforços e atuam de forma articulada.

No campo das políticas públicas é comum a ausência de integração entre as ações dos órgãos públicos, tanto entre as Secretarias Municipais como entre o Estado e o município. No caso que estamos comentando percebe-se a tentativa de romper com isso. O Estado e o município se tornam parceiros e isto é bom para todos.

Para o idoso a criação do Núcleo é importante. A participação em atividades possibilita a ele uma vida com mais qualidade e assistência. Ele passa a contar com assistência médica, lazer, esporte e recreação. Sem dúvida, ele é o maior beneficiado com essa iniciativa. O Estado e o município, que realizam os investimentos no Núcleo, o programa também os beneficia. Com a integração das ações eles passam a atuar de forma mais eficiente e a maximizar os recursos investidos. Eles cumprem da melhor forma o seu papel.

(Fonte: Recem, Cepam, 1997)

16 – Apoio ao Estudante – Presidente Prudente - SP

A partir de uma boa parceria entre a Secretaria Municipal de Assuntos Viários e as empresas concessionárias de transporte coletivo, os estudantes são amplamente beneficiados com o Programa Catraca Livre desenvolvido em Presidente Prudente, município do interior paulista.

A intenção maior do programa é atuar no sentido de combater a evasão

escolar e também propiciar às famílias um complemento ao orçamento doméstico. O desenvolvimento do programa é bastante simples.

Os alunos são cadastrados junto à Secretaria de Transporte e a partir de uma conferência do atendimento ao disposto no decreto municipal, que dá passe gratuito aos estudantes, os passes são distribuídos mensalmente. O custo dos passes é assumido pelas empresas concessionárias.

Há critérios para o oferecimento dos passes. É avaliado se há vaga na escola mais perto do aluno. Além disso, é avaliado se a residência está localizada há mais de mil metro da escola.

Atualmente, com a implantação do sistema de cobrança eletrônico no transporte coletivo local, os estudantes recebem um cartão eletrônico válido para todo o ano letivo, com exceção no período de férias, feriados e fins de semana.

Ao desenvolver o programa tanto a prefeitura como as empresas concessionárias estão contribuindo para o combate à evasão e isso é muito importante. Entretanto, elas são favorecidas com o programa. Por um lado, a prefeitura está investindo na capacitação dos jovens e adolescentes, ou seja, está investindo no capital social e isso para o município é fundamental no médio e longo prazo; e, por outro, as empresas concessionárias tem um custo, mas tem também benefício; elas se mostram compromissadas com o desenvolvimento local e preocupadas com a questão social. Ao atuar nesse sentido elas podem ter o seu prestígio junto a comunidade ampliado, e isso é importante para elas.

(Fonte: Recem, Cepam, 1997)

17 - O Desenvolvimento Agrícola – Ronda Alta - RS

O programa desenvolvido em Ronda Alta, interior do Rio Grande do Sul, é mais uma experiência voltada a fixar o pequeno produtor no campo, assim como os outros já apontados. No entanto, ele é diferente dos já comentados. O objetivo é viabilizar a pequena propriedade rural diversificando as culturas, alterando o perfil do município tão ligado à monocultura da soja.

Trata-se de uma iniciativa que envolve toda a comunidade, e que, para ser desenvolvida, conta com a parceria. As diretrizes do programa s^ão amplamente discutidas no Conselho Municipal da Agricultura, Pecu^ária, Energia e Meio Ambiente, que \emptyset composto por todos os atores sociais envolvidos no programa.

A implementaç^ão da política agrícola do município, definida pelo Conselho, ocorre atrav \emptyset s da aç^ão interligada de diversos órg^ãos.

A Uni^ão das Associaç \emptyset es de Cooperaç^ão Agrícola, que representa cerca de 40 associaç \emptyset es de pequenos agricultores, \emptyset respons^ável pela coordenaç^ão do desenvolvimento da produç^ão dos seus associados. Al \emptyset m disso, ela \emptyset respons^ável pela armazenagem e comercializaç^ão dos produtos dos pequenos agricultores. A Emater, como em diversas outras experi \emptyset ncias, participando assessoria t \emptyset cnicamente para o desenvolvimento dos projetos agrícolas e o CETAP (Centro de Tecnologias Alternativas Populares) participa pesquisando e desenvolvendo m \emptyset todos e t \emptyset cnicas de produç^ão acessíveis ao pequeno produtor. A Associaç^ão dos Trabalhadores de Ronda Alva (ATRA) faz investimentos na construç^ão de um laticínio visando absorver e comercializar a produç^ão de leite das associaç \emptyset es dos produtores

A Secretaria da Agricultura tem um papel chave. Por um lado, ela garante o suporte e a estrutura necess^ária para a realizaç^ão dos diversos projetos; e por outro, alugando m \emptyset quinas e implementos importantes à prestaç^ão de serviç \emptyset s, ela se dedica ao trabalho de preservaç^ão do solo, de drenagem de pântanos e \emptyset reas alagadas, implicando numa ampliaç^ão da \emptyset rea agricult^ável. Al \emptyset m disso, ela responde pela construç^ão de silos, trincheiras para silagem no programa de produç^ão leiteira, de esterqueiras para o aproveitamento de mat \emptyset ria org^ãnica na produç^ão agrícola e outras.

Esta experi \emptyset ncia, viabilizada por uma aliança entre os envolvidos, d \emptyset resultados positivos. Ela possibilita o enriquecimento da atividade agropecu^ária local. Em Ronda Alta, h \emptyset o incremento da lavoura do milho, do feij^ão, da agricultura de subsist \emptyset ncia e da criaç^ão animal.

A aliança estabelecida \emptyset boa para todas as partes. Os pequenos produtores e as suas associaç \emptyset es melhoram a produç^ão e o rendimento. Para o

município de forma geral a aliança é boa porque possibilita a diversificação da produção agrícola e o incremento do crescimento econômico local, com geração de mais renda. Além disso, a população permanece no meio rural evitando o surgimento e/ou o agravamento dos problemas urbanos.

Essa experiência mostra bem que é possível desenvolver projetos simples, em parceria, de grande alcance social e que podem ser benéficos para todos.

(Fonte: PT./SNAI, 89/92)

18 – Prefeitura e Universidade – Jaboticabal - SP

O município de Jaboticabal, localizado no interior paulista e que conta com cerca de 63 mil habitantes, desenvolve uma forma interessante de parceria, envolvendo diretamente a prefeitura e as universidades locais.

Na área da educação, a partir da constatação de que o baixo aproveitamento escolar dos alunos do 1º grau se deve a carência alimentar, a prefeitura assume como uma das suas prioridades de governo melhorar de forma significativa a merenda escolar e garantir uma alimentação adequada para as crianças pertencentes às escolas municipais e estaduais do 1º grau.

Para isso, a prefeitura fez convênio com a Unesp. Com a intenção de melhorar a merenda, uma das medidas tomadas é a de criar peixes no lago que circunda a prefeitura e processá-los na vaca mecânica pertencente à Universidade. O Departamento de Agronomia assume a responsabilidade da produção de ovos e frangos de corte para atender à merenda escolar. A produção viabilizada pela Unesp representa uma economia de cerca de 50% em comparação aos preços de mercado.

Além disso, na área da habitação é feita a articulação com as universidades visando construir moradias por mutirão. O primeiro passo é a destinação de uma verba orçamentária para a habitação, remanejando verbas que haviam sido destinadas ao saneamento (4% do orçamento municipal). A partir daí, é criada a EMURJA (Empresa Municipal de Urbanização de Jaboticabal), que ficou responsável pelo gerenciamento e implantação da política habitacional.

19 - A Criança e o Adolescente: Investindo no Futuro – Monsenhor Tabosa - CE

A parceria, como foi visto, é importante para o desenvolvimento de iniciativas que visem resolver problemas concretos da população. Ela, de fato, é vantajosa para todas as partes envolvidas. Na área da educação, especificamente, há diversos casos que mostram que ela pode dar certo.

Em Monsenhor Tabosa, município do interior cearense, é desenvolvido o Projeto Arco Íris, tendo como público alvo os alunos da rede de educação infantil. Para a sua viabilização uma interessante parceria é estabelecida entre a Prefeitura e a organização não-governamental Conselho de Segurança do Bairro de Fétima.

O objetivo do projeto é capacitar professores (218) com oficinas pedagógicas para adquirirem conhecimentos básicos sobre arte, história e cidadania. Desta maneira, os professores podem tornar mais atrativa a sala de aula. Esta iniciativa é uma forma de combater a evasão e a repetência escolar.

A idéia básica do projeto é sensibilizar os professores para a necessidade de rever as suas práticas pedagógicas. Em Monsenhor Tabosa são realizadas, em parceria entre a Secretaria da Educação e o Conselho, oficinas de ética, cidadania e biodança visando sensibilizar os professores quanto a necessidade de mudança.

A Fundação Abrinq, através do Programa Crer para Ver, dá apoio ao Projeto Arco Íris destinando recursos para o Conselho Segurança do Bairro de Fétima. O repasse de verbas é suficiente para cobrir os custos de capacitação e material de consumo. A Prefeitura arca com as despesas de viagem, hospedagem e alimentação dos educadores durante as oficinas.

Sem dúvida alguma, os maiores beneficiados com esta iniciativa são os alunos. O nível de aprendizado melhora, o interesse das crianças por aprender aumenta e elas vão estar melhor preparadas para enfrentar os desafios que vem pela frente. Os professores também são beneficiados. É interesse dos professores a reciclagem periódica. Se os professores estão bem preparados, transmitem melhor os seus conhecimentos, os alunos, por sua vez,

passam a ter mais interesse e os professores ficam mais motivados ainda. A Prefeitura beneficia-se com este projeto. Ao investir na educação das crianças ela está investindo no futuro da cidade. Isto, sem dúvida, é importante.

(Fonte: Fundação Abrinq)

20 – Creches Comunitárias – Porto Alegre - RS

Tendo como público alvo a criança e o adolescente em desenvolvimento em

um período do dia. Os estagiários de psicologia organizam encontros sobre temas de interesse das creches. Além disso, para os profissionais da cozinha e da limpeza das creches, são realizados cursos de higiene e alimentação. A participação da Secretaria de Cultura, por sua vez, se dá na promoção de eventos como teatro e cinemas.

Além dos parceiros citados, o programa se desenvolve com interface com a Organização Mundial para a Educação Pré-Escolar que participa oferecendo semestralmente 75 vagas para educadores, coordenadores e dirigentes de creches no curso de Recreação e sua dinâmica na Educação Infantil.

A Secretaria de Governo responde pela articulação do CMDCA, do Fórum de Entidades dos Direitos da Criança e do Adolescente com o governo municipal e, ainda, responde pela relação e interação das secretarias municipais envolvidas no programa.

Essa forma de enfrentar um problema concreto é positiva para todos. A Prefeitura, a partir do programa, encontra uma maneira simples e eficiente de resolver o problema da ampliação do número de crianças nas creches. As crianças, ao se integrarem nas creches, passam a ter sua qualidade de vida melhorada. Os pais, por sua vez, adquirem a possibilidade concreta de interferir na organização do lugar onde seus filhos ficam grande parte do dia. As creches de forma geral também são beneficiadas. Elas passam a ter mais recursos, mais orientação e prestam serviços de melhor qualidade. Entre os beneficiários estão também os professores que são valorizados em termos de salários e de aperfeiçoamento profissional.

Além da parceria, que é fundamental nesse programa, o que se vê é a busca de articulação das ações entre os diversos órgãos municipais. Eles delegam esse papel a Secretaria de Governo que articula, também, com os outros órgãos envolvidos.

É bom deixar claro que a prefeitura, ao estabelecer convênios com as creches não está se desresponsabilizando com relação às crianças. Durante todo o tempo ela acompanha o funcionamento delas e dá a orientação sobre qual a melhor forma de proceder. O que acontece nesta experiência é

que o governo local deixa de ser o executor e passa a ser o fiscalizador, o supervisor das práticas pedagógicas desenvolvidas.

Um programa com estas características só pode dar certo. A maior vitória dele é proporcionar a melhoria da qualidade de vida das crianças, que passam a contar com espaço suficiente para brincar e viver intensamente a sua infância.

(Fonte: 125 Dicas – Ideias para a ação municipal, 2000)

21 – Melhorando a Qualidade do Ensino

desempregadas. O programa se volta mais para as mulheres. O principal objetivo é fornecer capacitação profissional às mulheres através de cursos semiprofissionalizantes, eventos, palestras com temas educativos, atendimento social e, também, encaminhamento dos recursos da comunidade.

O programa é desenvolvido nos Centros Comunitários, atendendo a população local e as das adjacências em grupos de 15 pessoas. Os eventos são promovidos nos períodos da tarde e da noite, com duração de 3 horas/dia.

Esta experiência também é desenvolvida em parceria. A prefeitura subsidia os custos, cujo valor representa 2,14% do orçamento anual da Secretaria da Criança, Família e Bem-Estar Social. A participação da Secretaria de Saúde se dá pelos encaminhamentos médicos, odontológicos e psicológicos, fornecimento de medicamentos, etc. A Secretaria de Transportes fica encarregada do transporte das participantes em atividades externas. O Lions Club local e o Fundo Social de Solidariedade contribuem doando parte das máquinas utilizadas.

Juntando um pouco da contribuição de cada um é desenvolvido um programa de grande alcance social, onde as maiores beneficiadas são as mulheres. A prefeitura tem um custo mas também tem benefícios, gastando pouco ela consegue enfrentar no município o problema da pobreza e do desemprego. O Lions, ao participar da experiência, está cumprindo os seus objetivos, está dando a sua contribuição social.

A aliança da prefeitura, neste caso, não se dá só com os parceiros externos. Ela se dá também com os parceiros internos. As Secretarias Municipais agem de forma articulada e atuam de forma mais eficiente. Isto é importante em termos de gestão pública.

Um programa como este só pode ser bem sucedido. As mulheres

a pobreza e gerar mais renda à população desempregada e de baixa renda. Para isso, vem somando esforços junto com outros atores sociais.

(Fonte: Recem, Cepam, 1997)

23 - A Criança em Primeiro Lugar – Maracanã - CE

Tendo como prioridade a criança e o adolescente, em Maracanã, interior do Ceará, são desenvolvidos dois importantes programas contando com a parceria. Eles caminham no sentido de somar esforços e alcançar de forma satisfatória os seus objetivos.

O primeiro deles, que é extremamente relevante, visa estender o abastecimento de água, de esgotamento sanitário e de coleta de lixo domiciliar a bairros carentes. Inclusive as moradias habitacionais, construídas por meio de mutirão pelo Poder Público, recebem este serviço.

A viabilização desta iniciativa pela Prefeitura se dá com o apoio financeiro do Governo do Estado, através da Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará e do Programa de Desenvolvimento Urbano do Estado, que, por sua vez, conta com recursos do BID. A Caixa Econômica Federal também participa como parceira, financiando obras de abastecimento de água ou de esgotamento sanitário.

Diversos bairros periféricos já foram beneficiados e a meta do Programa é atingir 85% dos domicílios com abastecimento de água e cerca de 60% com esgoto sanitário. Este tipo de iniciativa contribui indiretamente para a melhoria das condições de vida das crianças e adolescentes do município, principalmente, as pertencentes aos bairros periféricos. Isso é tão importante quanto investir na criação de novas creches e na melhoria da merenda escolar.

Nessa experiência, a parceria se dá no sentido de aglutinar os recursos necessários para a viabilização do programa. A prefeitura sozinha não dispõe de recursos suficientes. O co-financiamento pelo Governo do Estado, Caixa Econômica, BID e prefeitura não fica “pesado” para nenhuma das partes e os benefícios são amplos. Sozinho, com certeza, o município não tem condições de levar adiante os investimentos; ele pode conseguir isso mas

pode demorar muito tempo. A parceria, neste caso, agiliza tudo.

O outro programa voltado à criança e ao adolescente é o Abrigo Domiciliar. O público-alvo são as crianças e adolescentes na faixa etária de 0 a 18 anos que estão em situação de risco pessoal e social. Ele visa desenvolver ações de prevenção e apoio às crianças e jovens vítimas de negligência, violência, exploração do trabalho infantil, abuso sexual, etc.

Trata-se de mais um programa que conta com a parceria, formada com o intuito de aglutinar os recursos financeiros necessários. O financiamento fica a cargo do Governo do Estado, do Governo Municipal e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O Abrigo Domiciliar é gerenciado por uma Ong local, que fica incumbida de desenvolver as ações pedagógicas e administrativas e prestar assistência às crianças e adolescentes vítimas de maus tratos e violência. Para isso, é importante também, a integração com outros órgãos de atendimento social.

Para o desenvolvimento do Abrigo Domiciliar é estabelecida uma importante aliança entre os atores sociais. Neste caso, foram envolvidos o Governo do Estado e do Município, o BID e Ongs, cada um desempenhando o seu papel. Mais uma vez, o desenvolvimento do projeto em si, fica a cargo de entidades civis sem fins lucrativos, supervisionada pelo governo municipal, que zela pela qualidade dos serviços prestados.

Os dois programas beneficiam amplamente as crianças e os adolescentes. O município de forma geral também ganha com isso. Na verdade, as crianças de hoje serão os adultos de amanhã, e quanto melhores elas são hoje, melhores elas serão no futuro.

O envolvimento de outros parceiros é fundamental para a prefeitura local. O apoio financeiro dado por outras instituições ajuda-a a viabilizar o programa. Os recursos locais geralmente são escassos e na maioria das vezes não são suficientes para atender as demandas existentes. É muito importante para o governo local, poder contar com outros parceiros. Assim ele adquire melhores condições de desenvolver as suas políticas na área social e ser bem sucedido.

(Fundação Abrinq, Prefeito Criança, 1999)

24 – Apoio ao Empreendedor – São José dos Campos - SP

Apoio ao Empreendedor é mais um programa desenvolvido com a perspectiva de contribuir para a geração de emprego e renda. Em São José dos Campos, a partir de iniciativa da prefeitura, foi desenvolvido um estudo que apontou que a taxa de desemprego era de 17,8% da PEA e que as micro e pequenas empresas ocupavam 51,7% dos assalariados e autônomos.

Considerando as dificuldades vividas pelas micros e pequenas empresas e a importância de incentivá-las, foi pensada a criação de uma instituição que concedesse crédito popular. Assim, surge o Fundo de Apoio ao Empreendedor. Trata-se de uma associação civil, sem fins lucrativos, com parceria entre o Poder Público e a sociedade civil.

O seu objetivo é propiciar crédito de forma rápida, acessível e adequada para a instalação, crescimento e consolidação de empreendimentos. Antes de ser criado o Fundo buscou-se conhecer experiências desenvolvidas em outros municípios e, após isso, foi definido o modelo a ser adotado.

Como já colocado, a parceria é fundamental nesta experiência. Para viabilizar o programa, a Caixa Econômica Federal torna-se o agente financeiro do Fundo e cede o espaço físico e instalações para o funcionamento. A Associação das Empresas de Contabilidade presta assessoria à equipe técnica para abertura e registros e acompanha o Fundo a custo subsidiado. A Câmara aprova lei permitindo ao Poder Executivo a integrar o município à Associação Civil e autoriza a abertura de um crédito especial.

Além da prefeitura, participam do Fundo a Associação Comercial e Industrial, o Sindicato Varejista, o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo - CESP - Regional de São José dos Campos, a Fundação Valeparaíba de Ensino/Universidade do Vale do Paraíba.

O funcionamento concreto do Fundo é simples. O interessado participa de palestras e é orientado pelo agente de crédito. É feita uma entrevista e são analisados o empreendimento e o levantamento socioeconômico. Em

seguida, a ficha é avaliada pelo Comitê de Crédito. Os recursos são liberados em até 48 horas.

Este programa é um bom exemplo de parceria entre o público e o privado. A prefeitura, ao participar do Fundo liberando recursos tem um custo, contudo, ela tem benefícios também. Estimulando as pequenas e micro empresas ela estimula a produção, o emprego, a renda local e, também, a sua arrecadação. Os pequenos e micros empresários são amplamente contemplados nesta experiência. Eles passam a desenvolver as suas atividades com mais recursos, podem tornar-se mais competitivos, gerar novos empregos e melhorar as condições de sobrevivência das empresas e de suas famílias. A Caixa Econômica participando do programa cumpre o seu papel de agente de crédito ampliando a sua ação e atendendo pessoas excluídas do sistema de crédito comum. As outras instituições participantes também são contempladas com esta iniciativa. Elas ganham com o crescimento da atividade econômica local, com o crescimento da produção, da renda e do consumo. Todos os envolvidos, de alguma forma, são beneficiados.

(Fonte: Recem, Cepam, 1997)

25 – Adoção de uma Creche – Amambaí - MS

Em Amambaí, é desenvolvido o Programa de Adoção de Creches do Município, envolvendo a iniciativa privada e o poder público local. O público-alvo são as crianças atendidas nas creches municipais.

Antes da implementação do programa, o que ocorria no município era que os recursos provenientes do Fundo Nacional de Assistência Social e de outros convênios existentes, eram destinados à manutenção dos programas, basicamente para a aquisição de material de consumo. Não era possível a realização de investimentos em equipamentos com os recursos disponíveis. Foi a partir daí que surgiu a ideia do programa Adoção de Creches.

O programa tem como objetivo viabilizar uma melhor infra-estrutura para as creches municipais e a otimização dos serviços oferecidos. O seu funcionamento é simples. A empresa local adota uma creche e assume a

condiç^ão de Empresa Amiga da Criança. Com os recursos oferecidos, as creches adquirem equipamentos, tais como, fog^ão industrial, geladeira, ven-

Referências bibliográficas

DALY, Herman and John B. Cobb jr – For the Common Good: redirecting the economy toward community, the environment and a sustainable future – Boston, Beacon Press, 1996

DOWBOR, Ladislau – A Reproduç^ão Social – Editora Vozes, Petrópolis 1998

DOWBOR, Ladislau – Capitalismo: novas dinâmicas, outros conceitos – <http://ppbr.com/ld/ver/Artigos/Online>.

DOWBOR, Ladislau – O Mosaico Partido – Editora Vozes, Petrópolis 2000

FRANK MCGILLY, Canada's Public Social Services, Oxford University Press, Toronto 1998

GALBRAITH, John K. – The Good Society: the Humane Agenda – New York, Houghton Mifflin, 1996

GOUDZWAARD, Bob and Harry de Lange (foreword Maurice F. Strong) – Beyond Poverty and Affluence: toward and economy of care – Geneva, WCC, 1995

HENDERSON, Hazel – Building a Win-Win World: Life beyond Global Economic Warfare - San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996; publicado no Brasil pela Cultrix, com o título de Construindo um mundo onde todos ganham.

KORTEN, David - The Post-corporate World: life after capitalism – San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1999

PUTNAM, Robert – Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community – News York, Simon & Schuster, 2000

SALAMON, Lester – Global Civil Society: Dimension of the Nonprofit Sector – Baltimore, John Hopkins University, 1999

UNDP – Human Development Report 2000: Human rights and Human Development – New York, Undp, 2000

UNDP – Poverty Report 2000: Overcoming Human Poverty – New York, Undp, 2000

World Bank – World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty – World Bank, Washington September 2000

Índice

Apresentaç ^o	3
Buscando caminhos	11
Mudanças e in ^o rcias	13
A difícil transpar ^{encia}	14
Os direitos sociais: uma cultura	16
O peso dos símbolos	18
A complexidade comunit ^{aria}	18
A lenta aprendizagem da gest ^o social	20
Essas pequenas coisas constituem a longa marcha	22
Os n ^{ucleos} de irradiaç ^o	23
O poder articulador do social	24
Do projeto à dinâmica social	29
O neg ^o cio poder ser pequeno, mas bem conectado	31
O local: força e limites	32
Resumo de sugest ^o es	34
Alguns exemplos	37
1 - Moradias Protegidas – Ribeir ^o Preto – SP	37
2 - Terra Solid ^{aria} – Iguaraçu - PR	39
3 - Cons ^o rcio Ribeir ^o Lajeado – Pen ^{apolis} - SP	40
4 - Horto Municipal – Vitória - ES	41
5 - A Populaç ^o de Rua – Belo Horizonte - MG	43
6 - Capacitaç ^o Profissional de Adolescentes – Santos - SP	45
7 - Geraç ^o de Emprego e Renda – Fortaleza - CE	47
8 - Incentivo ao Produtor Rural – Urupema - SC	49
9 - Cintur ^o Verde – Franca - SP	51
10 - Gerenciamento do Transporte – Santo Andr ^o - SP	53
11 - Apoio às Ongs – Uberlândia - MG	55
12 - Reciclagem de Lixo – Porto Alegre - RS	56
13 - Segurança P ^{ublica} – Porto Alegre - RS	58

14 - Hortas Comunitárias – S ^o Bernardo do Campo - SP	61
15 - A Terceira Idade – Ribeir ^o Preto - SP	62
16 – Apoio ao Estudante – Presidente Prudente - SP	63