



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MÔNICA BEPLER KIST

**A ATUAÇÃO DE REDES NA ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM CIDADES**

FLORIANÓPOLIS

2020

Mônica Beppler Kist

**A ATUAÇÃO DE REDES NA ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS AO
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM CIDADES**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do título de Doutora em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hans Michael van Bellen

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kist, Mônica Beppler

A atuação de redes na análise de políticas públicas
voltadas ao desenvolvimento sustentável em cidades / Mônica
Beppler Kist ; orientador, Hans Michael van Bellen, 2020.
440 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Desenvolvimento sustentável. 3.
Análise de políticas públicas. 4. Redes de políticas
públicas. 5. Cidades. I. van Bellen, Hans Michael . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Administração. III. Título.

Mônica Beppler Kist

**A atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao
desenvolvimento sustentável em cidades**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof^ª. Clarissa Stefani Teixeira, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Graziela Dias Alperstedt, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Valério Alécio Turnes, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de doutora em Administração.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador do Programa

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen
Orientador(a)

Florianópolis, 06 de abril de 2020.

AGRADECIMENTOS

O agradecimento inicial é institucional e dirige-se à Universidade Federal de Santa Catarina, meu local de trabalho, por proporcionar essa possibilidade de capacitação profissional e pessoal aos seus servidores e por ter me concedido a enorme oportunidade de me dedicar integralmente a esse período tão importante da minha trajetória acadêmica.

Agradeço ao meu marido, Daniel, que me apoia incondicionalmente e incentiva continuamente minha evolução profissional. Agradeço por todo amor, amizade, parceria, companheirismo e, nesses últimos momentos, pela enorme paciência diante de minhas ansiedades e angústias.

Agradeço aos meus pais, Silvio e Walkíria, por todo amor, toda estrutura, por serem meus exemplos de responsabilidade e respeito, pelo incentivo contínuo, confiança e carinho; e a minha irmã, Mariana, pelos valiosos momentos de conversas francas e desabafos, por todo amor e carinho e por ser minha melhor amiga, com quem sei que posso contar sempre.

Agradeço ao professor Hans pela excelente orientação durante esse processo de aprendizagem que envolveu não apenas a produção desta tese, mas também meu desenvolvimento como pesquisadora; às professoras Clarissa e Graziela e aos professores Bernardo e Valério pelas contribuições no momento da qualificação; e aos professores do PPGA com quem convivi pelos ensinamentos.

Agradeço às pessoas da Rede VerACidade Florianópolis pelo acesso e abertura que deram para que eu compreendesse seu trabalho, seus objetivos e dificuldades, conseguindo, assim, reunir insumos para explorar o campo com um olhar mais direcionado.

Agradeço a todos os entrevistados e entrevistadas do programa Bogotá Cómo Vamos, do programa Manizales Cómo Vamos, da rede Nossa São Paulo e do Instituto Nossa Ilhéus por terem tido a bondade de aceitar participar desta pesquisa e terem sido extremamente cordiais, solícitos e, com certeza, fundamentais para sua consecução.

Por fim, agradeço aos meus colegas de turma e do Observatório de Sustentabilidade e Governança pelas incríveis trocas de conhecimento e por serem uma importante rede de apoio.

RESUMO

Esta tese tem o objetivo de investigar como se caracteriza a atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável (DS) em cidades. Para tanto, foram estudadas quatro redes: Bogotá Cómo Vamos, Nossa São Paulo, Manizales Cómo Vamos e Instituto Nossa Ilhéus; e foram definidos quatro objetivos específicos: descrever as redes em estudo, compreender o relacionamento entre as redes e a administração pública municipal (APM), identificar as contribuições dessas redes para a análise de políticas públicas voltadas ao DS das cidades em que atuam e analisar os desdobramentos dessas contribuições para a gestão da sustentabilidade em cidades. Teoricamente, foram abordadas discussões sobre desenvolvimento sustentável, seu contexto, principais conceitos e dimensões; sobre a gestão da sustentabilidade em cidades; sobre políticas públicas (PP), análise de políticas públicas (APP) e redes de políticas públicas (RPP). Metodologicamente, os casos foram estudados a partir de uma abordagem qualitativa. Foram coletados dados de natureza primária (entrevistas) e secundária (documentos), os quais foram trabalhados a partir de uma análise interpretativa, estruturada em aspectos norteadores decorrentes das teorias de RPP, APP e gestão da sustentabilidade. Conclui-se que as redes estudadas contribuem nas três etapas da APP e também se percebe contribuição no processo de monitoramento que elas fazem de indicadores, instâncias da gestão pública e planos, PPs e projetos específicos. Tais contribuições são representadas pela produção de diagnósticos e estudos sobre a situação da cidade, pela realização de eventos abertos, reuniões, mesas de discussão e oficinas para debater temáticas específicas e aprofundar o conhecimento sobre as possibilidades de soluções para determinados problemas e por um trabalho de incidência junto à APM para que essas pautas sejam reconhecidas, compreendidas e incorporadas no processo de políticas públicas. Ressalta-se que nem sempre essas pautas avançam e que, a depender da agenda e dos interesses políticos imediatos, elas nem são consideradas, mas se avalia que a sistematização de atuação e o viés técnico adotado pelas redes pesquisadas contribuem para que elas sejam consideradas uma instância de apoio das gestões locais, aportando, principalmente, conhecimento, com o objetivo de direcionar políticas públicas para uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável. Gestão da Sustentabilidade. Análise de Políticas Públicas. Redes de Políticas Públicas. Cidades. América Latina.

ABSTRACT

This thesis investigates how is characterized the agency of networks in the analysis of public policies aimed at sustainable development (SD) in cities. To this end, four networks were studied: Bogotá Cómo Vamos, Nossa São Paulo, Manizales Cómo Vamos and Instituto Nossa Ilhéus; and four specific objectives were defined: to describe the networks; to understand the relationship between the networks and the municipal public administration (MPA); to identify the contributions of these networks to the analysis of public policies aimed at the SD of the cities in which they operate; to analyze the consequences of these contributions to the sustainability management in cities. Theoretically, we discuss sustainable development, its context, main concepts and dimensions; sustainability management in cities; public policy (PP), public policy analysis (PPA) and public policy networks (PPN). Methodologically, the cases were studied through qualitative approach. Data were collected from primary (interviews) and secondary (documents) sources and were worked by means of interpretative analysis, whose guiding aspects emerged from theories of PPN, PPA and sustainability management. We conclude that the studied networks contribute to the three stages of the PPA and we also perceive contribution in the monitoring process of indicators, instances of public management and specific plans, PPs and projects. These contributions are represented by the production of diagnostics and studies about the city, the holding of open events, meetings, discussion tables and workshops to debate specific themes and to deepen the knowledge about the possibilities of solutions to certain problems and a work of advocacy towards MPA so that these agendas are recognized, understood and incorporated into the public policy process. It is noteworthy that these agendas do not always advance and that, depending on the public agenda and immediate political interests, they are not even considered, but we evaluate that the systematization and the technical bias adopted by these networks contribute to their being considered an instance of support for local management by providing knowledge and, in this sense, contributing at directing public policies towards a more sustainable development trajectory.

Keywords: Sustainable Development. Sustainability Management. Public Policy Analysis. Policy Networks. Cities. Latin America.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Ciclo de políticas públicas	79
Figura 02 - Análise de políticas públicas	91
Figura 03 - Relacionamento em redes de políticas públicas.....	108
Figura 04 - Fluxo da coleta de dados	118
Figura 05 - Modelo teórico-analítico	122
Figura 06 - Evento “Territorialização dos ODS nas cidades da Colômbia”	139
Figura 07 - Dimensões da metodologia Cómo Vamos.....	140
Figura 08 - Articulação dos ODS com a metodologia Cómo Vamos	198
Figura 09 - Dimensões do DS x dimensões da metodologia Cómo Vamos.....	275
Figura 10 - Ciclo de políticas públicas e a atuação das redes pesquisadas.....	279
Figura 11 - Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos.....	397
Figura 12 - Modelo metodológico Cómo Vamos.....	402
Figura 13 - Instâncias de um programa Cómo Vamos	403
Figura 14 - Representação da atuação da Rede Nossa São Paulo	415
Figura 15 - Organograma da Rede Nossa São Paulo	416
Figura 16 - Estrutura do programa MCV.....	424

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Vertentes sobre redes de políticas públicas.....	105
Quadro 02 - Informações sobre as entrevistas realizadas	119
Quadro 03 - Codificação dos documentos coletados.....	120
Quadro 04 - Estrutura de análise: redes de políticas públicas	123
Quadro 05 - Estrutura de análise: análise de políticas públicas.....	124
Quadro 06 - Estrutura de análise: gestão da sustentabilidade.....	125
Quadro 07 - Estrutura de análise: contribuições gerais	125
Quadro 08 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pelo BCV	143
Quadro 09 - Exemplos relacionados à atuação do BCV sobre a formação da agenda pública	147
Quadro 10 - Exemplos relacionados à atuação do BCV na formulação de alternativas.....	149
Quadro 11 - Exemplos relacionados ao monitoramento do Consejo de Bogotá	152
Quadro 12 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pela NSP	173
Quadro 13 - Exemplos relacionados à atuação da NSP sobre a formação da agenda pública.....	179
Quadro 14 - Exemplos relacionados à atuação da NSP na formulação de alternativas.....	182
Quadro 15 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pelo MCV	202
Quadro 16 - Exemplos relacionados à atuação do MCV sobre a formação da agenda pública	205
Quadro 17 - Exemplos relacionados à atuação do MCV na formulação de alternativas.....	208
Quadro 18 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pelo INI.....	231
Quadro 19 - Exemplos relacionados à atuação do INI sobre a formação da agenda pública	234
Quadro 20 - Exemplos relacionados à atuação do INI na formulação de alternativas	237
Quadro 21 - Características das cidades	244
Quadro 22 - Síntese sobre a constituição dos casos estudados.....	247
Quadro 23 - Processos de trabalho dos casos estudados	255
Quadro 24 - Fluxo de identificação de problemas.....	260
Quadro 25 - Fluxo de inserção dos problemas na agenda	264
Quadro 26 - Fluxo de formulação de alternativas.....	267
Quadro 27 - Fluxo de monitoramento.....	271
Quadro 28 - Abordagem dos casos em relação ao desenvolvimento sustentável.....	274
Quadro 29 - Contribuições dos casos para a gestão da sustentabilidade em cidades	276
Quadro 30 - Fases de implementação de um programa Cómo Vamos	401
Quadro 31 - Metodologia de replicação da NSP	417
Quadro 32 - Manizales em 2016 em números	425
Quadro 33 - Redes em que o INI atua	428
Quadro 34 - Documentos analisados para o caso BCV (Anexo A.1).....	437
Quadro 35 - Documentos analisados para o caso NSP (Anexo A.2).....	438
Quadro 36 - Documentos analisados para o caso MCV (Anexo A.3)	439
Quadro 37 - Documentos analisados para o caso INI (Anexo A.4).....	440

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
APM	Administração Pública Municipal
APP	Análise de Políticas Públicas
BCV	Programa Bogotá Cómo Vamos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CCV	Consejo Cómo Vamos
CPC	Constitución Política de Colombia
CPP	Ciclo de políticas públicas
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DS	Desenvolvimento Sustentável
GT	Grupo de Trabalho
ICES	Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis
INI	Instituto Nossa Ilhéus
IS	Indicadores de Sustentabilidade
LAI	Lei de Acesso a Informação
MCV	Programa Manizales Cómo Vamos
NSP	Rede Nossa São Paulo
PCS	Programa Cidades Sustentáveis
PP	Política Pública
RCCCV	Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos
RPP	Rede de Políticas Públicas
RSBCJS	Rede Social Brasileira por Cidades Justas e Sustentáveis
OE	Objetivo Específico
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVAS	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	27
2.1.1 Contexto da discussão sobre desenvolvimento sustentável	27
2.1.2 Conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável	35
2.1.2.1 Desenvolvimento	36
2.1.2.2 Ecodesenvolvimento	38
2.1.2.3 Sustentabilidade	40
2.1.2.4 Desenvolvimento sustentável.....	43
2.1.3 Dimensões da sustentabilidade	48
2.1.3.1 Dimensão ambiental.....	50
2.1.3.2 Dimensão econômica	51
2.1.3.3 Dimensão social	53
2.1.3.4 Dimensão institucional.....	54
2.1.4 Gestão da sustentabilidade	57
2.2 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E CIDADES.....	62
2.2.1 Cidades: construindo uma definição	62
2.2.2 A gestão da sustentabilidade sob a perspectiva das cidades	66
2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS.....	70
2.3.1 Contextualização do campo de políticas públicas	72
2.3.2 Ciclo de políticas públicas	78
2.3.3 Análise de políticas públicas	89
2.4 REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	95
2.4.1 Abordagem de redes	95
2.4.2 Redes e o processo de políticas públicas	98
2.4.3 Abordagem de redes de políticas públicas	100
2.4.3.1 Conceitos e características	100
2.4.3.2 Vertentes de análise e possibilidades de aplicação.....	102
3 PERCURSO METODOLÓGICO	110
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	110
3.2 ESCOLHA DOS CASOS.....	114
3.3 COLETA DOS DADOS	117
3.3.1 Dados primários	118
3.3.2 Dados secundários	120
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	120

3.4.1 Técnicas de análise dos dados	121
3.4.2 Modelo teórico-analítico	121
3.4.3 Estrutura de análise	122
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	126
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	128
4.1 PROGRAMA BOGOTÁ CÓMO VAMOS.....	128
4.1.1 Caracterização do programa Bogotá Cómo Vamos.....	128
4.1.2 Bogotá Cómo Vamos e a gestão da sustentabilidade.....	134
4.1.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável	134
4.1.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades.....	137
4.1.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade.....	140
4.1.3 Bogotá Cómo Vamos e a análise de políticas públicas	141
4.1.3.1 Identificação de problemas	141
4.1.3.2 Formação de uma agenda.....	145
4.1.3.3 Formulação de alternativas	148
4.1.3.4 Monitoramento de políticas públicas	150
4.1.4 Contribuições gerais do programa Bogotá Cómo Vamos.....	153
4.2 REDE NOSSA SÃO PAULO	157
4.2.1 Caracterização da rede Nossa São Paulo.....	157
4.2.2 Nossa São Paulo e a gestão da sustentabilidade	165
4.2.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável	165
4.2.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades.....	167
4.2.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade.....	168
4.2.3 Nossa São Paulo e a análise de políticas públicas.....	170
4.2.3.1 Identificação de problemas	170
4.2.3.2 Formação de uma agenda.....	174
4.2.3.3 Formulação de alternativas	180
4.2.3.4 Monitoramento de políticas públicas	183
4.2.4 Contribuições gerais da Rede Nossa São Paulo.....	184
4.3 PROGRAMA MANIZALES CÓMO VAMOS	188
4.3.1 Caracterização do programa Manizales Cómo Vamos.....	188
4.3.2 Manizales Cómo Vamos e a gestão da sustentabilidade	195
4.3.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável	195
4.3.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades.....	196
4.3.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade.....	199
4.3.3 Manizales Cómo Vamos e a análise de políticas públicas.....	199
4.3.3.1 Identificação de problemas	199
4.3.3.2 Formação de uma agenda.....	203
4.3.3.3 Formulação de alternativas	206
4.3.3.4 Monitoramento de políticas públicas	209
4.3.4 Contribuições gerais do programa Manizales Cómo Vamos	210
4.4 INSTITUTO NOSSA ILHÉUS.....	213
4.4.1 Caracterização do Instituto Nossa Ilhéus	213

4.4.2 Nossa Ilhéus e a gestão da sustentabilidade.....	224
4.4.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável	224
4.4.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades	225
4.4.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade	227
4.4.3 Nossa Ilhéus e a análise de políticas públicas	228
4.4.3.1 Identificação de problemas	228
4.4.3.2 Formação de uma agenda.....	232
4.4.3.3 Formulação de alternativas	236
4.4.3.4 Monitoramento de políticas públicas	238
4.4.4 Contribuições gerais do Instituto Nossa Ilhéus	239
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	243
5.1 ATUAÇÃO COMO REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	243
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS	256
5.2.1 Identificação de problemas voltados ao DS na cidade.....	257
5.2.2 Inserção dos problemas na agenda da APM.....	261
5.2.3 Formulação de alternativas para os problemas mapeados	265
5.2.4 Monitoramento de PPs voltadas ao DS na cidade.....	269
5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CIDADES	271
5.4 DISCUSSÃO GERAL	279
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	288
6.1 CONCLUSÕES	288
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	294
REFERÊNCIAS	296
APÊNDICE A — Roteiro de entrevista semi-estruturada	306
APÊNDICE B — Termo de consentimento livre e esclarecido	308
APÊNDICE C — Email de apresentação e solicitação de acesso	310
APÊNDICE D — Email de solicitação de entrevista	312
APÊNDICE E — Transcrição das entrevistas.....	313
APÊNDICE F — Texto completo de caracterização do programa BCV	394
APÊNDICE G — Texto completo de caracterização da rede NSP.....	407
APÊNDICE H — Texto completo de caracterização do programa MCV	419
APÊNDICE I — Texto completo de caracterização do INI	426
ANEXO A — Relação de documentos analisados	437

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresentam-se a contextualização do problema, a pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e específicos; e detalham-se as justificativas teórica e empírica a respeito da relevância do tema estudado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

A problemática deste estudo amalgama duas temáticas: a interação Estado-sociedade no processo de políticas públicas e o processo de desenvolvimento.

No que tange à *interação entre Estado e sociedade no processo de políticas públicas*, destaca-se a evolução da gestão pública para o modelo multicêntrico. O campo de políticas públicas passou por diferentes estágios, iniciando com a vertente tradicional, que as entendia como *outputs* do sistema político, separando formuladores de executores (FARIA, 2003). A administração pública era considerada a responsável por conceber, planejar e implementar políticas públicas que resolvessem problemas ou promovessem o desenvolvimento de determinada região (FARAH, 2011). Todavia, recentemente, a sociedade tem passado por uma dinamização em termos de possibilidades políticas, de forma que esse modelo tradicional não tem conseguido mais encontrar respostas razoáveis para satisfazer todas as demandas emergentes (FARIA, 2003).

Em um mundo globalizado, em decorrência de inovações tecnológicas e das novas formas trocar conhecimentos, informações e produtos, governos viram a necessidade de mudar sua forma de atuação (OHMAE, 2005) e esse contexto contribuiu para a adaptação de marcos institucionais e regulatórios. Tal adaptação favoreceu o surgimento de novos atores e organizações que transformaram a forma de relacionamento entre sociedade e administração pública e a abordagem tradicional deu lugar, então, a uma **abordagem multicêntrica**, que admite a participação de outros atores no processo de políticas públicas (SECCHI, 2017b).

Essa nova abordagem promoveu mudanças no ambiente político como um todo, causando efeitos no **ciclo de políticas públicas** (CPP), processo no qual as políticas públicas são elaboradas. Definindo resumidamente, esse ciclo é uma convenção metodológica que auxilia a sistematizar os processos de gestão pública, uma vez que define etapas para políticas

públicas, tais como identificação de problemas, formação da agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção (SECCHI, 2012). Com a evolução da gestão pública para essa abordagem multicêntrica, a sociedade reagiu se estruturando de novas formas e articulando sua participação nas distintas etapas desse ciclo.

Trazendo para um contexto mais próximo, a América Latina, consoante Schommer (2014, p. 215), também presencia o crescimento de iniciativas fomentadas pela sociedade civil, orientadas a “participar das decisões, a monitorar e avaliar planos, programas e políticas de desenvolvimento em cidades e territórios, e a exigir prestação de contas pelos resultados e pelo desempenho institucional [...]”. Tais organizações latino-americanas, de acordo com um estudo feito por Hernandez e Cuadros (2014), são um fenômeno recente, sendo que mais de 80% foram criadas entre 2006 e 2014; a maioria (cerca de 60%) representa variações do que chamam de ‘*accountability* de elite’, ou seja, são alianças fechadas de um grupo reduzido de atores com poder social, midiático e econômico; e os outros 30% correspondem a redes abertas e plurais de organizações que desenham coletivamente ferramentas de acompanhamento da qualidade de vida, planos, programas e gestão pública.

Essa abordagem multicêntrica foi caracterizada por Tantivess e Walt (2008, p. 329, tradução nossa) como uma nova forma de governança, em que “o processo de governar e implementar políticas se ampliou e se tornou mais complexo com o advento da sociedade em rede” (TANTIVESS; WALT, 2008, p. 329, tradução nossa) e fez emergirem novos mecanismos de transparência e controle social (SCHOMMER; DAHMER; SPANIEL, 2014). Os novos atores assumiram diferentes configurações, podendo ser organizações não-governamentais, da sociedade civil, redes, entre outras, e investigar essas novas organizações envolvidas no processo de políticas públicas tornou-se importante, pois elas podem fornecer insights úteis sobre como o processo de políticas públicas tem mudado e, com isso, sobre como o papel do estado tem se transformado (TANTIVESS; WALT, 2008).

Nesse primeiro eixo temático, então, a problemática está relacionada à atuação de organizações da sociedade civil no ciclo de políticas públicas, diante da incapacidade de a Administração Pública conseguir abordar, sozinha, todas as temáticas complexas.

Relativamente ao *processo de desenvolvimento*, evidencia-se a discussão sobre desenvolvimento sustentável. A compreensão de diferentes processos de desenvolvimento está relacionada à possibilidade de encontrar pontos de convergência entre o sistema econômico e

os sistemas social e político, além de perceber as influências que a história exerce sobre determinada sociedade (CARDOSO; FALETTO, 1975a). Envolve uma análise sobre o contexto interno e as escolhas sistemáticas realizadas ao longo do tempo, consistindo em um processo multidimensional, que considera combinações de decisões individuais e políticas que podem gerar diferentes impactos em um sistema social.

Uma dessas decisões está relacionada ao ritmo de produção e, conseqüentemente, à forma e à velocidade com que se utilizam os recursos disponibilizados pelo meio-ambiente. Desde a revolução industrial, a sociedade vivencia uma exploração acelerada de recursos naturais, um padrão crescente de consumo e um desequilíbrio na capacidade das pessoas em acessarem condições mínimas de bem-estar social (HARPER, 2001). Entende-se que ocorreu, em certa medida, uma negligência a respeito dessa decisão, que contribuiu para acentuar diferenças sociais, desencadear situações de escassez de recursos e ocasionar desastres e acidentes ambientais de grandes proporções.

Diante desse cenário, nos anos setenta, despontou uma agenda comum a diversas nações ao redor do mundo: a necessidade de redirecionar a trajetória de **desenvolvimento** global. Esse redirecionamento, no entanto, não surgiu livre de controvérsias. O Clube de Roma publicou o relatório *The Limits to Growth* (MEADOWS et al., 1972), no qual afirmava que o crescimento zero era o ideal a ser perseguido, pois seria a única forma de fazer com que o impacto da sociedade sobre o ambiente não atingisse um ponto irreversível. Colocado em debate, esse diagnóstico gerou discussões, principalmente por parte dos países subdesenvolvidos, pois essa forma de crescimento os colocaria em posição de desvantagem, uma vez que ainda estavam tentando sair da trajetória de dependência imposta por seus colonizadores e buscando construir suas próprias trajetórias, sendo inviável estacionar.

Com esses pontos em debate e um interesse coletivo em chegar a um consenso a respeito dos caminhos futuros, foi concebido o conceito de **desenvolvimento sustentável** (DS) como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (UNITED NATIONS, 1987). Essa abordagem passou a ser amplamente difundida, principalmente pelas Nações Unidas, como um ideal a ser perseguido, para que todas as sociedades atingissem um equilíbrio entre prosperidade econômica, equidade social e prudência ambiental.

Tal definição, embora até hoje não possa ser considerada consensual tampouco hegemônica, surgiu não apenas como um *conceito* político amplamente difundido, mas também buscando alcançar um *consenso* político multilateral. Hak, Moldan e Dahl (2007), sob esse prisma, acreditam ser o conceito mais desafiador já desenvolvido, uma vez que a temática é complexa, envolvendo escalas de tempo e de espaço, e também de difícil aplicação.

Transcorridas mais de três décadas desde que a ONU lançou a recomendação de que diferentes nações do mundo adaptassem seus processos de desenvolvimento para uma trajetória mais sustentável, a agenda voltada a essa abordagem evoluiu e é possível notar esforços para trazer a definição o mais perto possível da esfera de ação. Foram elaborados modelos, ferramentas e metodologias com o intuito de agregar elementos de planejamento, execução e avaliação da sustentabilidade, passando a se falar, então, em uma **gestão da sustentabilidade** (SALES, 2017).

Podem ser citados como exemplos a Agenda 21 (UNITED NATIONS, 1992), a *Tripple Bottom Line* (ELKINGTON, 1997), a *Global Reporting Initiative*, indicadores de sustentabilidade (VAN BELLEN, 2006) e a Agenda 2030 com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Outro exemplo mais recente que ratifica a relevância dessa abordagem é o resultado do Prêmio Nobel em 2018: os ganhadores foram os economistas William D. Nordhaus e Paul M. Romer, estudiosos pioneiros na adaptação da teoria econômica para dimensionar melhor as questões ambientais e o progresso tecnológico. A preocupação desses cientistas está relacionada ao crescimento sustentável a longo prazo e ao bem-estar da população mundial¹. Tem-se referenciado esse processo de mudança como uma *transição para a sustentabilidade* (SACHS; MANCEBO, 2015).

A problemática desse segundo eixo temático consiste, então, na relevância de transpor o conceito de desenvolvimento sustentável para um viés prático, referenciado aqui como gestão da sustentabilidade, que contribuiria para diferentes sociedades adaptarem seus processos de desenvolvimento visando uma trajetória que equilibrasse crescimento econômico, prudência ambiental, equidade social e boa governança.

Consoante Rumpala (2013), o alcance do desenvolvimento sustentável é um objetivo ambicioso, que requer uma série de ajustes interligados em diferentes campos e nas

¹ Fonte: Notícia do Portal G1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/10/08/nobel-de-economia-vai-para-dupla-dos-eua.ghtml>>. Acesso: 28 jan. 2019

dimensões social, econômica, tecnológica, cultural e institucional. Mais especificamente na dimensão institucional, a necessidade de mudança e a importância de orientar esse processo tornaram-se ideias estruturantes, que passaram a compor agendas institucionais, a partir das quais governos buscam soluções tangíveis para direcionar o desenvolvimento de cidades, estados e nações (RUMPALA, 2013). Sob esse prisma, percebe-se a transição para a sustentabilidade como responsabilidade (não só, mas também) da administração pública e como um objetivo transversal no ciclo de políticas públicas.

Esse novo modelo de gestão pública multicêntrica, que admite a participação da sociedade civil no processo de políticas públicas, tem alterado a dinâmica de relacionamento entre administração pública e sociedade e a forma como as decisões são tomadas (TANTIVESS; WALT, 2008). Nesse sentido, avalia-se que tais atores organizados em torno de um tema comum podem contribuir fornecendo informações de qualidade e auxiliando na viabilização de políticas públicas alinhadas à ideia de desenvolvimento sustentável.

Mais especificamente no contexto latino-americano, na visão de Cáceres (2014, p. 297, tradução nossa), pensar no desenvolvimento sustentável requer “considerar, necessariamente, os mecanismos de governança existentes, que incluem uma determinada distribuição e exercício de poder, certos mecanismos de tomada de decisão, atribuição de recursos e representação de interesses”. A autora acredita que iniciativas da sociedade civil contribuem em grande medida para a disponibilidade e a democratização de informações públicas, fomentando processos de transparência, prestação de contas e participação (CÁCERES, 2014).

Corroborando essa perspectiva, a ONU, em 2010, publicou um relatório reconhecendo a expansão de alcance da dimensão institucional do desenvolvimento sustentável. Inicialmente, era percebida como um conjunto de entidades, organizações, redes e arranjos formais e semi-formais envolvidos em atividades de elaboração de políticas ou implementação de atividades. Nesse documento, enfatiza-se que o modelo institucional para o desenvolvimento sustentável seria incompleto se não considerasse também os arranjos informais, compromissos voluntários, redes e organizações da sociedade civil, que, em muitos casos, são estabelecidos por atores não-estatais (UNITED NATIONS, 2010).

Tem-se, então, por um lado, novas formas de organização que, atuando no ciclo de políticas públicas, têm buscado contribuir para o desenvolvimento de seus contextos

imediatos; e, por outro, a importância de sociedades fazerem uma transição para a sustentabilidade em seus processos de desenvolvimento. Este estudo propõe uma confluência entre essas duas problemáticas para avaliar se essa nova dinâmica de relacionamento entre administração pública e sociedade civil tem promovido mudanças e, mais especificamente, como essas organizações estão atuando no ciclo de políticas públicas de forma a contribuir para o alcance dessa trajetória sustentável de desenvolvimento.

Contudo, dada a complexidade das temáticas, urge que se direcione o olhar sobre o que se pretende investigar para conseguir a consistência e o aprofundamento necessários a um estudo científico. Nesse sentido, convém dizer que este estudo parte do objeto e não da teoria.

Em decorrência do contato da pesquisadora com uma rede de monitoramento cidadão em processo de estruturação em Florianópolis, iniciou-se uma pesquisa sobre organizações semelhantes e foram encontrados casos de referência como Bogotá Cómo Vamos e Nossa São Paulo. Essas organizações, uma com 20 e outra com 12 anos, conseguiram consolidar um relacionamento com as respectivas administrações públicas municipais visando a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável dessas cidades. O anseio de compreender como elas construíram essa atuação fomentou a elaboração do objetivo desta pesquisa e, com intuito de adensar os resultados, incorporou-se mais um caso de cada país para verificar aspectos comuns ou específicos no funcionamento desse tipo de organização. Foram selecionados, então, Manizales Cómo Vamos e o Instituto Nossa Ilhéus, ambos criados em 2012.

Identificados os casos, iniciou-se um pesquisa sobre teorias que pudessem auxiliar a caracterizá-los de forma consistente em relação aos objetivos propostos e adotou-se a abordagem de **redes de políticas públicas**, visto que, nela, define-se que “formação e implementação de uma política são inevitavelmente o resultado da interação entre atores com interesses, objetivos e estratégias distintos” (KLIJN, 1998, p. 10, tradução nossa). Essa abordagem adota uma lógica processual e considera que a elaboração de políticas públicas ocorre tanto em cenários repleto de atores, cada qual com suas preferências, informações e estratégias, como em redes inter-organizacionais de natureza mais duradoura (KLIJN, 1998). Ademais, administradores públicos precisam conhecer as formas pelas quais a colaboração pode ser incentivada (O'TOOLE Jr., 2015) e, nesse sentido, o estudo de redes de políticas públicas apresenta relevância, tendo em vista que demonstra como atores distintos coordenam seus interesses e se envolvem na formulação de políticas (BÖRZEL, 1997).

Avalia-se que os casos selecionados exemplificam o que dizem Hernandez e Cuadros (2014), quando apontam que o que caracteriza a transformação da sociedade civil nas últimas décadas é o surgimento de modalidades que desenvolvem uma nova linguagem que tem em comum a ênfase na transparência, o acesso a informação e a exigência de prestação de contas. Além disso, os autores comentam que essas novas formas de organização são diferentes das formas de representação política tradicionais como os partidos, uma vez que não estão vinculadas a autorizações ou mandatos e são difusas, porque seus atores podem representar o interesse de grupos ou da sociedade em geral (HERNANDEZ; CUADROS, 2014).

A descrição dos casos foi feita com apoio da teoria de redes de políticas públicas, mas também foi necessário delimitar em quais processos seria estudada essa atuação. Sob esse prisma, e considerando a relevância do ciclo de políticas públicas em moldar processos de desenvolvimento, lançou-se olhar sobre ele e, mais especificamente, sobre a **análise de políticas públicas**.

Caracterizando brevemente, a análise de políticas públicas consiste em um método de geração e sistematização de conhecimentos que busca afastar a recomendação de política pública da superficialidade (SECCHI, 2017a). Esse processo se insere no ciclo de políticas públicas, congregando suas três primeiras etapas, ou seja, a identificação de problemas públicos, a formação de agenda e a formulação de alternativas, não envolvendo as etapas de tomada de decisão em diante (SECCHI, 2017a). Faz-se esse recorte de análise porque se entende que, dentro desse processo, o potencial contributivo dessas organizações junto à gestão pública teria maior alcance por não adentrar na esfera legislativa propriamente dita.

Outra delimitação decorre da atuação das redes em **idades**. Cidade é aqui considerada tanto na perspectiva político-espacial, utilizada em equivalência a município (SILVA, 2008b); quanto na perspectiva sociopolítica, como um espaço socialmente construído representado por um conjunto de instituições (governo, instâncias de participação, organizações sociais e comunidade) que intervêm na sua gestão (INSTITUTO PÓLIS, 2006).

Considera-se que cidades são uma unidade de análise relevante para a temática de desenvolvimento sustentável porque o relatório *World Urbanization Prospects*, publicado pelas Nações Unidas (ONU), aponta que, globalmente, a população das áreas urbanas já ultrapassa a de áreas rurais (UNITED NATIONS, 2015a), ou, mais precisamente, 54% das pessoas vive em cidades. Esse indicador, em 1950, estava em 30% e a ONU estima que, em

2050, atinja 66%, colocando as cidades como lócus principal da vida em sociedade. Como consequência dessa densidade populacional, a demanda por recursos aumenta e esses centros são colocados sob pressão, principalmente em termos de gestão do desenvolvimento.

Historicamente, o tamanho das cidades acompanhava o grau de riqueza dos países a que elas pertenciam. No entanto, atualmente, algumas das cidades mais populosas estão localizadas nos países mais pobres do globo e isso vem gerando estresses agudos nos aspectos urbanos, ambientais e de saúde (VOJNOVIC, 2014). A percepção sobre tais estresses fez direcionar o foco de análise sobre esse ritmo de desenvolvimento imposto às cidades e, tendo em vista a existência de uma agenda de sustentabilidade consolidada mundialmente, temas como sustentabilidade urbana e cidades sustentáveis passaram a incorporar a agenda.

Na visão de Nijkamp e Pepping (1998), o foco urbano do debate da sustentabilidade surgiu porque nas cidades há um consumo maior de recursos naturais e, ao mesmo tempo, maior geração de poluição e lixo. Além disso, os autores comentam que o tratamento da sustentabilidade sob a ótica urbana é relevante porque a “esfera de influência” das cidades se estende muito além de seus territórios, o que pode fazer com que elas se tornem “ilhas de oportunidade dentro de um mar de decadência” (NIJKAMP; PEPPING, 1998, p. 1481, tradução nossa). Vojnovic (2014) vai ao encontro dessa opinião quando comenta que o rápido crescimento de grandes cidades em nações pobres e os desastres com consequências regionais, nacionais e até transnacionais colocaram as cidades e seus arredores na linha de frente das discussões sobre sustentabilidade.

Para os autores do *World Urbanization Prospects* (UNITED NATIONS, 2015a), à medida que o mundo se urbaniza, os desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável ficam cada vez mais concentrados nesses centros urbanos, particularmente nos pertencentes aos países de baixa-média renda, onde o ritmo de urbanização é ainda mais acelerado. Eles entendem que as tendências de urbanização estão fortemente relacionadas ao DS e que, com bom planejamento e governança, o aumento da concentração de pessoas em áreas urbanas pode facilitar o desenvolvimento econômico e social e, ao mesmo tempo, trazer oportunidades para reduzir os impactos sobre o meio-ambiente.

Na América Latina, o relatório *Situação das cidades da América Latina e Caribe em 2012* da ONU (UN HABITAT, 2012) aponta que a primeira transição urbana desses países se completou, quase 80% da população dessa região vive em cidades e competências

importantes foram transferidas para o âmbito local, o que propiciou o surgimento de uma forma de governança mais forte. Complementarmente, Cáceres (2014) comenta que, além de a maior parte das pessoas viver em ambientes urbanos, as atividades econômicas desses locais representam mais de 80% do produto interno bruto dos países mais urbanizados da América Latina, seu território é um dos mais bem dotados de recursos naturais do planeta e, ao mesmo tempo, é o continente que apresenta a maior desigualdade social do mundo. Entende-se que esses aspectos ratificam a relevância do contexto local na discussão sobre desenvolvimento sustentável.

De forma geral, avalia-se que o sucesso da gestão da sustentabilidade em cidades depende de esforços constantes de cooperação entre diferentes setores da sociedade e a administração pública, principalmente no processo de políticas públicas. Tendo em vista que governos têm estrutura e recursos limitados, entende-se que a abertura da administração pública a iniciativas da sociedade civil que têm uma atuação voltada ao desenvolvimento sustentável pode fazer emergirem contribuições alinhadas a uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento. Nesse sentido, esta pesquisa se propõe a investigar **como se caracteriza a atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável em cidades.**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- ▶ Investigar como se caracteriza a atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável em cidades.

1.2.2 Objetivos específicos

- ▶ [OE.1] Descrever as redes em estudo;
- ▶ [OE.2] Compreender o relacionamento entre as redes e a administração pública municipal;
- ▶ [OE.3] Identificar as contribuições dessas redes para a análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável das cidades em que atuam;

- ▶ [OE.4] Analisar os desdobramentos dessas contribuições para a gestão da sustentabilidade em cidades.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As justificativas desta pesquisa são evidenciadas a partir das possibilidades de contribuição que ela pode gerar, agrupadas em quatro tópicos: estudo do desenvolvimento sustentável a partir da abordagem qualitativa; inserção do desenvolvimento sustentável no processo de políticas públicas; participação social na análise de políticas públicas; e gestão da sustentabilidade em âmbito local, com foco nas cidades.

No que tange ao estudo do **desenvolvimento sustentável** sob uma lógica qualitativa, de forma geral, percebe-se que pesquisas sobre DS situam-se ou no âmbito teórico, em que se discutem conceitos e os aspectos que deles decorrem; ou no âmbito prático, em que se aplicam ou avaliam ferramentas e modelos voltados à gestão da sustentabilidade. Nesse segundo agrupamento, nota-se que preponderam estudos quantitativos que diagnosticam o grau de sustentabilidade de um sistema. Acredita-se que esta pesquisa contribui porque traz um viés qualitativo ao estudar como organizações voltadas à sustentabilidade fazem para alcançar seus objetivos. Não se emprega uma lógica de resultado, que analisa se um método foi bem sucedido ou não, mas uma lógica processual, que possibilita entender como essas organizações estruturam sua atuação visando o DS.

Relativamente à inserção do desenvolvimento sustentável no processo de políticas públicas, avalia-se que pode gerar contribuições no sentido de retratar como a sustentabilidade vem sendo incorporada na **análise de políticas públicas**. Percebe-se que, no ciclo de políticas públicas, as etapas de formulação e implementação recebem mais atenção acadêmica em relação às demais fases. Esta pesquisa, por focar no processo de análise de políticas públicas, traz um recorte um pouco anterior à etapa de formulação, podendo gerar contribuições a respeito das interações da administração pública com organizações da sociedade civil e dos esforços que precisam ser feitos para que objetivos que nascem fora do aparato político formal e da estrutura de gestão gerem alguma contribuição dentro do processo político.

Em termos de evolução do campo, tanto a abordagem de DS como da AP têm admitido o engajamento de diferentes atores em uma relação de cooperação, o que contribui

para emergirem novas formas de organização que têm o objetivo de, em alguns casos, participar ativamente do processo de políticas públicas, em outros, atuar especificamente com a causa da sustentabilidade e, em outros ainda, como os casos aqui estudados, trabalhar com essas duas perspectivas em conjunto. Nesse sentido, outro potencial de contribuição versa em torno da temática de **participação social**.

Nesta pesquisa, especificamente, a participação é estudada a partir de organizações estruturadas como redes, as quais não têm um relacionamento formal com a administração pública, mas fazem um trabalho de incidência em decorrência da credibilidade que conquistaram. O entendimento sobre como essa dinâmica vem ocorrendo pode dar mais robustez à temática, fornecendo elementos de análise para estudos futuros. Pode também contribuir com a literatura sobre *redes de políticas públicas* por utilizar essa abordagem para descrever e compreender o relacionamento entre estado e atores não-estatais. Aplicam-se aspectos da teoria para descrever os casos, relatam-se exemplos sobre processos participativos e sobre como essas organizações atuam em cada etapa do ciclo de políticas públicas.

Avalia-se, ainda, que esta pesquisa pode contribuir com o estudo sobre *organizações da sociedade civil*, mais especificamente sobre essas redes voltadas à sustentabilidade em cidades, porque concebe-se possível conhecer sua estrutura, os atores que as compõem e mapear e analisar as estratégias que utilizam para viabilizar seus objetivos. Outrossim, devido ao uso da abordagem qualitativa, os resultados obtidos podem subsidiar a identificação de elementos-chave para que os responsáveis por essas redes identifiquem possibilidades práticas de melhoria, potencializando seu impacto de atuação.

Compreende-se que esta pesquisa pode gerar contribuições ao evidenciar exemplos do *relacionamento entre estado e sociedade*, comprovando que organizações da sociedade civil, à medida que desenvolvem uma metodologia de trabalho consistente, conseguem estimular práticas de transparência e prestação de contas por parte da administração pública. Essas contribuições são exemplificadas pelos casos pesquisados, mas se avalia que esta pesquisa e todo o conhecimento dela decorrente precisam ser disseminados para estimular mais iniciativas dessa natureza, as quais fomentam o fortalecimento da participação social e a consolidação de uma gestão pública baseada em indicadores e metas.

Em última análise, esta pesquisa pode fornecer contribuições para a melhoria do processo de políticas públicas municipais, aspecto esse que, dado o contexto, considera-se

atual e relevante. As **idades** são os centros da vida em sociedade, dados apontam que parte significativa da população vive em regiões urbanas e tendências indicam que essa porcentagem tende a crescer. Nesse sentido, avalia-se que colocá-las como unidade de análise em um estudo sobre DS é relevante porque elas se tornam ambientes de alto impacto no sistema como um todo, em decorrência da quantidade de recursos que consomem, da complexidade de relacionamentos que suportam e do montante de resíduos que geram.

Com o aprofundamento de leituras sobre o assunto, nota-se que os trabalhos que abordam sustentabilidade em cidades voltam-se, em boa parte, para estudos sobre a implementação de metodologias específicas (cidades inteligentes, cidades sustentáveis, etc.), percebendo-se, em menor quantidade, trabalhos que analisam mudanças geradas por essas implementações. Entende-se que esta pesquisa insere-se nesse segundo espectro, pois o foco é o processo, ou seja, a capacidade de redes de sustentabilidade contribuírem com o fomento de políticas públicas voltadas ao DS. Identifica-se também possibilidade de contribuição em relação à *gestão pública*, dado que este estudo pode colaborar para a conscientização de administradores públicos sobre a possibilidade de inserir a sustentabilidade no processo político e, assim, direcionar políticas públicas para promover harmonia entre crescimento econômico, equidade social e prudência ambiental.

Há que se citar ainda a contribuição relacionada à *Agenda 2030*. Relembrando, ela foi elaborada tendo como base 5 Ps - pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias - e, mais especificamente sobre parcerias, percebe-se a importância de promover novas formas de relacionamento entre diferentes atores, cada qual dentro de seus expertises e capacidades contributivas, em busca de uma forma mais sustentável de desenvolvimento. Entende-se que esta pesquisa contribui porque retrata, a partir dos quatro casos, como essas parcerias estão se desenvolvendo - principalmente entre estado e sociedade civil - e que mudanças têm promovido. Mais especificamente, pode também contribuir para o décimo primeiro *Objetivo de Desenvolvimento sustentável*, de 'tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis'.

Por fim, avalia-se que a pergunta de pesquisa proposta precisa ser respondida porque, uma vez que a preocupação com o desenvolvimento sustentável já está consolidada em nossa sociedade e que, no decorrer da evolução da discussão, inúmeras iniciativas corporativas, organizacionais, governamentais e institucionais tenham sido fomentadas, entende-se que é

necessário avançar para o próximo estágio, qual seja, o de analisar se essas iniciativas estão de fato promovendo alguma mudança. Os recortes de análise são diversos, esta pesquisa utiliza-se de um deles, voltado à análise de políticas públicas, e se apreende que a trajetória metodológica traçada pode servir de inspiração para que outros pesquisadores interessados pelo tema busquem complementar essa investigação e, assim, disponibilizar novos conhecimentos que possam melhor direcionar as cidades e seu conjunto de organizações a um desenvolvimento sustentável.

1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Esta tese está estruturada da seguinte forma:

O **capítulo 1** contempla a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas sobre a relevância do estudo.

O **capítulo 2** contém a fundamentação teórica utilizada para o embasamento da pesquisa, iniciando com desenvolvimento sustentável e gestão da sustentabilidade em cidades, passando por conceitos sobre políticas públicas e análise de políticas públicas e culminando com definições relacionadas a abordagem de redes e redes de políticas públicas.

O **capítulo 3** compreende o percurso metodológico com o delineamento da pesquisa, os casos selecionados, procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações do estudo.

O **capítulo 4** contém a apresentação dos resultados da pesquisa, em que cada caso é detalhado no que tange aos aspectos norteadores definidos na metodologia.

O **capítulo 5** apresenta a discussão dos resultados, fazendo conexões entre os diferentes casos e a teoria, seus pontos de confluência e especificidades, e a análise propriamente dita sobre como essas redes contribuem para o processo de análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável da cidade onde atuam.

O **capítulo 6** contém as considerações finais, que envolvem as conclusões e recomendações para estudos futuros. O documento finaliza com as referências, apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Embora uma pesquisa qualitativa, tenha como foco, tipicamente, construir ou estender teorias, ainda é necessário fazer um compêndio de toda teoria já existente (FAWCETT et al., 2014). Com esse intuito, nesta seção, são sumarizados os principais conceitos relacionadas aos temas centrais deste estudo.

Recapitulam-se elementos centrais da discussão sobre desenvolvimento sustentável a partir de contexto, conceitos, dimensões e gestão da sustentabilidade. Aprofunda-se a discussão sobre essa temática nas cidades e, então, adentra-se na temática de políticas públicas, em que são explicitadas definições sobre ciclo de políticas públicas, análise de políticas públicas e redes de políticas públicas.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Esta seção contempla a teoria sobre desenvolvimento sustentável. É feita uma contextualização sobre o tema, resgatando o momento em a discussão despontou na sociedade, os motivos pelos quais isso ocorreu e a evolução do debate. Na sequência, apontam-se os principais conceitos sob distintas perspectivas teóricas e terminologias de apoio. Por fim, são apresentados os principais desdobramentos que a temática vem trazendo em termos de pesquisa e prática na sociedade.

2.1.1 Contexto da discussão sobre desenvolvimento sustentável

O impacto do homem sobre a natureza vem se ampliando, com o passar dos anos, em decorrência de fatores como desenvolvimento de novas tecnologias e mudanças culturais por que passam as sociedades. Embora tais aspectos tenham contribuído para o aumento geral da eficácia, expandiram a velocidade da exploração de recursos e esse comportamento e suas consequências têm avultado “a consciência acerca dos problemas ambientais gerados por padrões de vida incompatíveis com o processo de regeneração do meio ambiente” (VAN BELLEN, 2004, p. 1).

Harper (2001) faz esse resgate de longo alcance na história e começa lembrando as sociedades caçadoras-coletoras, para as quais a sobrevivência estava relacionada ao acúmulo de conhecimento sobre os arredores, às mudanças de estação, à qualidade dos alimentos, e ao comportamento nômade, que assegurava a não-exploração em demasia de nenhum local. Essa forma de organização deu lugar às sociedades agrícolas a partir do momento em que se reuniu aprendizado suficiente sobre colheita e domesticação de animais. As pessoas passaram a se fixar em lugares e apuraram suas percepções sobre o meio ambiente, desenvolvendo, por exemplo, a noção sobre sucessão ecológica (tempo de recuperação dos solos para um novo plantio), que favoreceu o surgimento da agricultura intensiva, a qual aumentou a escala da vida humana em sociedade (HARPER, 2001).

A sociedade agrícola, por sua vez, evoluiu para a sociedade industrial, com inovações tecnológicas, máquinas e energia a vapor, deixando os seres humanos dependentes de energia não renovável (BORGES; TACHIBANA, 2005). Essas descobertas trouxeram complexidade à vida em sociedade, propiciaram o surgimento da sociedade de consumo e, à medida que ela se institucionalizou, emergiram outras variáveis como acumulação, dependência de recursos, desenvolvimento tardio e exploração acelerada e desproporcional dos recursos disponíveis no planeta (HARPER, 2001).

Trazendo alguns conceitos da ecologia, o planeta Terra consiste em um sistema finito, que, embora realize troca de energia, não permuta matéria. Harper (2001, p. 12, tradução nossa) lembra que um sistema consiste em “uma rede de partes interconectadas e interdependentes”, que sua totalidade é maior do que a soma de suas partes e que é necessário compreender que o número de organismos que ele consegue suportar depende de um arranjo complexo de fatores limitantes. Em suma, o "sistema Terra" tem uma capacidade de carga que, se ultrapassada, pode promover sua exaustão. Atentando a esses conceitos biofísicos, torna-se possível compreender que, embora o desenvolvimento tecnológico tenha provocado uma melhora na qualidade de vida material da sociedade (BORGES; TACHIBANA, 2005), tem repercutido negativamente no equilíbrio do sistema, pois essa nova forma de organização vem trazendo pressões constantes sobre o limite da capacidade de carga do planeta.

Prova disso são alguns desastres ambientais que ocorreram entre as décadas de 50 e 80. Desde 1930, uma indústria do Japão lançava dejetos contendo mercúrio na baía de Minamata, contaminando peixes, moluscos e aves, e, apenas em 1956, quando pessoas

aparentaram sinais de contaminação, foi lançada atenção sobre o problema. Trinta anos depois, em 1984, ocorreu a Tragédia de Bophal (Índia), que consistiu em um grande vazamento de gases tóxicos de uma fábrica de pesticidas, ocasionado por falta de segurança. Apenas dois anos mais tarde, em 1986, houve o Acidente de Chernobil, com o lançamento de partículas radioativas na atmosfera após uma explosão na usina nuclear, o que gerou um grande impacto em termos de mortes, efeitos colaterais e custos de recuperação. Em 1989, ocorreu um vazamento enorme de petróleo do navio Exxon Valdez no Alasca, ocasionando milhares de mortes em animais e uma grande repercussão na mídia e na sociedade (VAN BELLEN, 2006).

Esses são apenas alguns exemplos que contribuíram para acionar um alerta ao redor do globo e fazer com que atenções se voltassem não apenas em diagnósticos ambientais, mas também na análise do impacto que sociedade vinha causando sobre o meio-ambiente. Leis (2004, p. 37) relembra que, a partir de década de cinquenta, emergiu o movimento ambientalista como um “conjunto de novas ideias e sensibilidades” originado devido à perda de confiança no modelo de desenvolvimento social e econômico vigente. A fase inicial do movimento ambientalista foi caracterizada pela construção de parques naturais, que davam o sentido de uma projeção da realidade.

A discussão teórica desse movimento é mais aprofundada na seção subsequente, no entanto, em termos de contexto, é válido assinalar que iniciou nessa época uma “autêntica conversão ambientalista de uma massa crítica significativa da comunidade acadêmica” (LEIS, 2004, p. 48), que passou a criar instituições relacionadas ao assunto. Uma delas foi a União Internacional para Conservação da Natureza (IUPN na sigla em inglês), que conseguiu com que a UNESCO incluísse a proteção à natureza em sua súmula e surgiu com o objetivo de tanto “equilibrar o poder dos Estados e da sociedade civil, como promover a preservação da vida selvagem ao mesmo tempo que a conservação dos recursos” (LEIS, 2004, p. 50). Desde então, esse campo passou a ser tratado de forma multidisciplinar, com estudos complexos que buscam entender melhor a relação entre natureza e sociedade.

O ambientalismo entrou na pauta científica e, consoante Leis (2004), essa visibilidade contribuiu para o surgimento de formas alternativas de organizações da sociedade civil, que assumiram o propósito de expandir os espaços sociais para a discussão e ação ambiental calcadas pela ética. ONGs ambientalistas, como WWF (*World Wide Fund for*

Nature) e Greenpeace, começaram a surgir nos anos 60 com uma proposta de atuação global. De acordo com Leis (2004),

preservacionismo e conservacionismo [...] eram revitalizados agora para uma expressão que combinava as preocupações estéticas e científicas com as sociais. A revolução ambiental colocava em pauta a questão da própria sobrevivência humana [...] (LEIS, 2004, p. 70).

Após o surgimento e difusão das organizações da sociedade civil, a agenda ambiental foi incluída também na pauta dos Estados. Leis (2004, p. 79) comenta que “para chegar ao ponto onde o sistema político está disposto a encarar a solução de um problema, é necessário previamente chamar a atenção do público, justificar a necessidade de intervenção política e avaliar os custos e alternativas de modo realista”, portanto toda a movimentação científica e social dos anos anteriores contribuiu para esse novo estágio.

Além de ter vivenciado o movimento ambientalista, Elkington (1997) relembra que a década de setenta foi, certamente, um período agitado para os legisladores ambientais, visto que foi o momento em que as primeiras agências, ministérios e departamentos nacionais de proteção ambiental começaram a surgir. De acordo com Van Bellen (2006, p. 17), “a relação sociedade e meio ambiente [...] começou a ser observada de maneira mais crítica e a própria concepção do problema passou para uma forma mais globalizada e menos localizada”.

Um dos grupos pioneiros a chamar atenção para esse debate em escala global foi o Clube de Roma, quando publicou o relatório *The Limits to Growth*, em 1972 (BORGES; TACHIBANA, 2005). Esse clube consistia em uma organização informal criada por um grupo de pessoas, que, com a iniciativa de um industrialista italiano, reuniu-se com o objetivo de discutir os dilemas atuais e futuros do homem. Os propósitos eram:

promover a compreensão de componentes variados e interdependentes [...] que compõem o sistema global no qual vivemos; levar essa nova compreensão à atenção de políticos e do público ao redor do mundo; e, dessa forma, promover novas iniciativas políticas e ações (MEADOWS et al., 1972, p. 9, tradução nossa).

Na visão dos especialistas que compunham esse grupo, os problemas que a humanidade vinha enfrentando eram tão complexos e estavam tão interconectados que “as instituições tradicionais e políticas não [eram] mais capazes de lidar com eles nem enfrentar seu teor completo” (MEADOWS et al., 1972, p. 10, tradução nossa). O estudo inicial por eles conduzido, que deu origem ao relatório, examinou cinco fatores básicos que determinavam e, portanto, limitavam o crescimento no planeta: população, produção agrícola, recursos naturais, produção industrial e poluição.

As informações e análises do grupo foram construídas a partir de um modelo científico, com estimativas e tendências de comportamento em cenários futuros. O relatório fez repercutir mundialmente a discussão sobre o ritmo de desenvolvimento da sociedade em geral e, para evitar que a Terra atingisse seu limite de capacidade, recomendou o crescimento zero. Essa recomendação não foi absorvida livre de contendas, uma vez que os países em desenvolvimento ainda estavam em busca de um grau adequado de crescimento e não poderiam simplesmente estagnar.

Brüseke (1995) relembra, por exemplo, que intelectuais como Solow (prêmio Nobel em economia) e outros de países sul-americanos criticaram o diagnóstico apresentado no relatório. O economista paquistanês Mahbub ul Haq, inclusive, comentou que a comissão fazia uso de uma retórica ecologista para impedir que os países pobres permanecessem na busca por uma trajetória acelerada de crescimento industrial (BRÜSEKE, 1995). Esse debate seria um dos propulsores da busca por um consenso global, que resultaria na elaboração do conceito de desenvolvimento sustentável.

No mesmo ano em que o relatório *The Limits to Growth* foi publicado (1972), aconteceu a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, ou Conferência de Estocolmo, que tinha como objetivo conscientizar os países sobre a “importância da conservação ambiental como um fator para a manutenção da espécie humana” (BORGES; TACHIBANA, 2005, p. 5237). O foco do evento foi em torno da poluição e resultou em uma declaração com dezenove princípios representando um Manifesto Ambiental. Esse manifesto definiu as bases para a nova agenda ambiental da ONU² e foi elaborado considerando a necessidade de “perspectiva e princípios comuns para inspirar e guiar as pessoas do mundo a preservar e melhorar o ambiente humano” (UNITED NATIONS, 1972, p. 3, tradução nossa).

A declaração aponta que “foi atingido um ponto na história em que precisamos moldar nossas ações ao redor do mundo com maior prudência em relação às consequências ambientais” e que “alcançar esse objetivo ambiental demandará a aceitação de responsabilidade por parte de cidadãos e comunidades, empresas e instituições em todos os níveis” (UNITED NATIONS, 1972, p. 3, tradução nossa). No ano da conferência, a ONU criou também o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, oficializando em sua agenda o interesse em continuar a promover ações voltadas a esse assunto.

² Fonte: ONU. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso: 08 mar. 2018.

Um ano mais tarde, em 1973, o termo ecodesenvolvimento passou a ser empregado como uma alternativa ao modelo clássico de desenvolvimento que vinha sendo aplicado. Ignacy Sachs (1974) foi quem aprimorou essa definição, que foi posta como um novo paradigma que tinha como base uma relação harmônica entre economia, ecologia, cultura e política. Para Sachs (2009, p. 54), o ecodesenvolvimento consistia em uma “abordagem fundamentada na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos”. Era um conceito direcionado, inicialmente, a nações subdesenvolvidas e, para Van Bellen (2004, p. 3), “foi um grande avanço na percepção do problema ambiental global, na medida em que se começou a perceber a interdependência entre desenvolvimento e meio ambiente”.

Em 1974, foi publicada a Declaração de Cocoyok, que aprofundou a discussão sobre desenvolvimento e meio ambiente e traçou alguns diagnósticos, destacando que a população explodiu devido à escassez de recursos em determinados países; que a pobreza é um fator que impacta a destruição do meio ambiente; e que o elevado nível de consumo dos países desenvolvidos exerce uma parcela de culpa nos problemas globais (VAN BELLEN, 2006). Adicionalmente, a declaração indicava que não existe apenas “um mínimo de recursos necessários para o bem-estar do indivíduo; existe também um máximo”, implicando que os países desenvolvidos precisariam rever o ritmo de consumo e sua desproporcional influência na poluição (BRÜSEKE, 1995, p. 16).

Avançando no tempo, em 1983, a especialista em saúde pública Gro Harlem Brundtland foi convidada pelo Secretário-Geral da ONU para conduzir a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Essa comissão, em 1987, publicou o documento intitulado *Our Common Future*, também conhecido como Relatório Brundtland, que consiste em um marco histórico importante para o debate sobre desenvolvimento sustentável, pois apresenta mundialmente seu conceito mais difundido: alcançar um desenvolvimento sustentável significa

[...] garantir que [a humanidade] atenda as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atenderem suas próprias necessidades (UNITED NATIONS, 1987, p. 16, §27, tradução nossa).

Segundo Brüseke (1995), o relatório, além de destacar a interconexão entre economia, tecnologia, sociedade e política, evidenciava uma nova postura ética, tipificada pela responsabilidade inter e intrageracional. Quando comparado às discussões iniciais da década de 70, na visão do autor, trouxe maior grau de realismo, posto que não incentivou “a

dissociação ou a estratégia da *self-reliance* nem a despedida do crescimento econômico”. Pelo contrário, ele empregou um tom de diplomacia e essa foi, na visão do autor, “uma das causas da sua grande aceitação depois de ser publicado” (BRÜSEKE, 1995, p. 17).

O primeiro grande evento pós Relatório Brundtland foi a Conferência da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Cúpula da Terra ou Rio-92, que ocorreu em junho de 1992 no Rio de Janeiro e culminou com a adoção da Agenda 21 por diversas nações. Essa agenda refletiu “um consenso global e um compromisso político do mais alto nível sobre desenvolvimento e cooperação ambiental” que serviu para “preparar o mundo para os desafios do próximo século” (UNITED NATIONS, 1992, p. 3, §1.3, tradução nossa).

Esse compromisso pressupunha não apenas o engajamento dos governos, mas uma ampla participação pública e o envolvimento ativo de organizações não-governamentais e outros grupos. Previu também a necessidade de financiamento aos países em desenvolvimento para cobrir custos adicionais decorrentes da busca por uma forma sustentável de desenvolvimento. A Agenda propôs atuação nas esferas econômica, social e ambiental, destacando aspectos prioritários como: combate à pobreza; mudança dos padrões de consumo; proteção da atmosfera; combate ao desmatamento, perda de solo e desertificação; prevenção à poluição de água e ar; gestão de resíduos tóxicos; entre outros (UNITED NATIONS, 1992). Para Jacobi (1999), a Rio-92 representou

o primeiro passo de um longo processo de entendimento entre as nações sobre as medidas concretas visando reconciliar as atividades econômicas com a necessidade de proteger o planeta e assegurar um futuro sustentável para todos os povos (JACOBI, 1999, p. 178).

A conferência rendeu vários frutos. Após sua realização, e com o objetivo de acompanhar continuamente os objetivos traçados na Agenda 21, a Organização das Nações Unidas estabeleceu a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável. Convenções também foram adotadas, como a de diversidade biológica e a de combate à desertificação em países com seca e a Agenda 21 recebeu revisões e novas recomendações de implementação ao longo dos anos. Consoante Harper (2001), a Rio-92 foi a conferência ambiental internacional mais compreensiva dos últimos tempos, pois contou com a participação de mais de cem chefes de Estado e trouxe como resultado uma declaração de adesão facultativa (a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento) que situou os seres humanos no centro das

preocupações relacionadas ao DS e destacou a proteção ao meio ambiente como uma parte indispensável ao processo de desenvolvimento (HARPER, 2001).

A discussão sobre desenvolvimento sustentável adentrou em vários campos e, paralelamente a essas iniciativas da sociedade civil e da ONU, outro contexto dentro do qual o meio ambiente tornou-se preocupação foi o mercado. Em 1997, dez anos após o Relatório Brundtland, um artigo na *Harvard Business Review* chamou atenção para a agenda da sustentabilidade, comentando que essa tendência 'verde' trazia um enorme desafio e uma enorme oportunidade e que o desafio era "desenvolver uma economia global sustentável", que o planeta conseguisse suportar indefinidamente (ELKINGTON 1997, p. 71, tradução nossa). A partir do *The Global 2000 Report*, reconheceu-se que as mudanças necessárias para alterar o percurso dos problemas ambientais ultrapassavam as capacidades de um país (LEIS, 2004).

Continuando a linha cronológica, no ano 2000 foi realizada a Cúpula do Milênio, em Nova York, que teve como resultado a adoção da Declaração do Milênio da ONU, a qual estabelecia os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)³. Essa declaração consistiu em uma parceria mundial que visava, prioritariamente, reduzir a pobreza extrema, mas também atendia outras áreas relacionadas ao DS dentro de oito objetivos: extinção da fome e miséria; educação básica de qualidade para todos; igualdade entre sexos e valorização da mulher; redução da mortalidade infantil; melhora da saúde das gestantes; combate a AIDS, malária e outras doenças; garantia da sustentabilidade ambiental; parceria global pelo desenvolvimento. A meta era que esses objetivos fossem alcançados até 2015 e várias nações obtiveram avanços nos indicadores estabelecidos.

Em 2002, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+10) se reuniu novamente, em Joanesburgo, para analisar conquistas e dificuldades que surgiram desde a Cúpula da Terra, em 1992. Para a ONU, essa foi uma reunião executiva, voltada à transformação de compromissos da Agenda 21 em ações realmente tangíveis. Foi elaborada a Declaração de Joanesburgo sobre DS e um plano de implementação. Os resultados desse encontro tiveram outra revisão dez anos mais tarde, em 2012, novamente no Rio de Janeiro, na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20). Seu resultado foi um documento com medidas práticas para a implementação do DS. Nesse encontro, iniciou-se o processo de elaboração de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável,

³ Fonte: ONU. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/tema/odm/>>. Acesso: 05 mar. 2018.

para a elaboração de uma agenda de desenvolvimento pós-2015⁴. A partir de 2014, a ONU passou a contar com a Assembléia Ambiental das Nações Unidas, que é considerada pela organização a plataforma mais importante para a tomada de decisão sobre o tema.

Em 2015, ocorreu a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, na qual, reconhecendo os avanços obtidos com os ODM, nações de todo o mundo se reuniram novamente para atualizar esse compromisso. Esse encontro originou o relatório *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (Agenda 2030), que consiste em uma declaração, dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), 169 metas, uma seção sobre meios de implementação e parcerias globais; e um arcabouço para acompanhamento e revisão. A expansão para dezessete objetivos considerou novos temas relevantes no contexto global, incluindo consumo sustentável, mudança climática, água potável e saneamento, energias renováveis, cidades e comunidades sustentáveis (UNITED NATIONS, 2015b).

Como é possível perceber, o cenário global dentro do qual a ideia de desenvolvimento sustentável se disseminou tem a ONU como uma influente condutora da discussão. Iniciativas que surgiram de discussões na cúpula foram levadas por diversos governantes a suas respectivas nações e estratégias e ações foram planejadas e executadas em âmbito nacional, regional e local. Além dessa disseminação política da discussão, despontou um amplo debate na academia, que gerou diferentes interpretações sobre DS, dependendo da corrente de pensamento adotada. A próxima seção apresenta essa evolução do debate em termos conceituais.

2.1.2 Conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável

Esta seção inicia com um panorama a respeito do conceito de desenvolvimento propriamente dito. Na sequência, são apresentadas interpretações relacionadas à ideia de sustentabilidade e de que forma convergiram para a adoção da expressão desenvolvimento sustentável (DS). Com a adesão a essa terminologia, diferentes caracterizações emergiram e elas são, da mesma forma, aqui abordadas, com intuito de se estabelecer uma base aprofundada sobre o tema.

⁴ Fonte: ONU. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/rio20>>. Acesso: 05 mar 2018.

2.1.2.1 Desenvolvimento

O debate sobre desenvolvimento, principalmente em nações com orientação econômica capitalista, remete a distintas vertentes de pensamento, que agregam elementos como globalização, modernização, papel do Estado, comportamento do mercado, dependência, subdesenvolvimento, progresso técnico, inovação, tecnologia e assim por diante. A disciplina de economia desempenha o papel de colocar grandes autores em debate e refletir sobre a extensão de seus achados e pressupostos teóricos. Para esta parte inicial da seção, são resgatados alguns desses pensamentos com o objetivo de situar o contexto dentro do qual o conceito de desenvolvimento sustentável foi elaborado.

A economia mundial pós Revolução Industrial foi impulsionada pela rápida disseminação do sistema capitalista, que virou seu principal condutor. Com esse motor em andamento, emergiram discussões relacionadas a temas como globalização, crescimento e desenvolvimento. *Globalização*, conforme salientam Daly e Farley (2004), é o estágio atual em que produção e mercado estão espalhados mundialmente e tanto informação como capital circulam entre nações praticamente livres de barreiras.

No que tange ao *crescimento*, normalmente vem associado à esfera econômica, ou seja, ao incremento financeiro de um determinado sistema, quantitativamente falando. Na economia, crescimento remete a questões logísticas ou, como Sen (1990 apud SACHS, 2008, p. 13) denomina, a “abordagem de engenharia”. Daly e Farley (2004, p. 6, tradução nossa) o definem como “um aumento no rendimento, que consiste no fluxo de recursos naturais que saem do meio ambiente, passam pelo sistema econômico e retornam ao ambiente como resíduo”. Para Sachs (2008, p. 13), crescimento é “uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente (muito menos é um objetivo em si mesmo), para se alcançar a meta de uma vida melhor [...]”.

Na visão de Daly e Farley (2004), a Revolução Industrial aumentou a possibilidade de acesso a bens de consumo para grande parte da população, contudo, o crescimento econômico da época foi o que fomentou a escassez atual. Os autores assinalam que são usados recursos finitos a taxas cada vez maiores, ameaçando a capacidade da Terra em manter a vida e, para que isso seja evitado, é necessário promover uma mudança em instituições e valores. Devido à dificuldade de adaptação cultural no curto prazo, é preciso reduzir a taxa de

mudança que está forçando as adaptações. Há uma escala ótima e, portanto, existe a necessidade de mudar o foco de crescimento para desenvolvimento (DALY; FARLEY, 2004).

Sob essa perspectiva, o conceito de *desenvolvimento* envolve, além do crescimento econômico, a evolução de outros aspectos da vida, como saúde, educação, equidade, incorporando, portanto, uma dimensão qualitativa. Daly e Farley (2004) o conceituam como

uma realização de potencial, uma evolução em direção a uma estrutura ou sistema melhorado, [...] um aumento na qualidade de produtos e serviços (em que qualidade é medida pela habilidade em aumentar o bem-estar humano) fornecidos a uma determinada capacidade (DALY; FARLEY, 2004, p. 6, tradução nossa).

Complementarmente, Sachs (2008) entende desenvolvimento como um conceito que reaproxima a economia da ética e da política. Em sua visão,

[i]gualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento, com consequências de longo alcance para que o pensamento econômico sobre o desenvolvimento se diferencie do economicismo redutor (SACHS, 2008, p. 14).

No campo econômico, o desenvolvimento, para Bresser Pereira (2009), quando voltado para a dinâmica da globalização, reflete também a capacidade que os Estados-nação têm de elaborar e implementar estratégias nacionais. Nesse sentido, o autor comenta que a globalização comercial traz boas oportunidades aos países que ainda estão na corrida pelo desenvolvimento, porque consegue neutralizar os impactos da taxa de câmbio, abrindo canais para investimentos de exportação e aceleração de seus processos de *catching-up*. Todavia, esse acesso facilitado, embora tenha um benefício econômico, traz impactos na dimensão social dessas sociedades, que acabam desvalorizando sua força de trabalho, impondo dinâmicas de produção exaustivas que impactam na qualidade de vida.

Dentro dessa perspectiva de impacto social, Furtado (1992) traz a teoria do subdesenvolvimento, comentando que sua preocupação está centrada nos processos sociais e na constatação de que os aumentos de produtividade e a incorporação de novas técnicas não refletem necessariamente em uma maior homogeneidade social e isso é preocupante, pois implica na premissa de que o capitalismo, embora seja acessível a todas as nações, não segue a mesma lógica de funcionamento em todos os locais. Fatores históricos, de colonização, disponibilidade de recursos e grau de profissionalização são variáveis que impactam na forma como ocorre o desenvolvimento.

Para Cardoso e Faletto (1975a), a compreensão do processo de desenvolvimento está relacionada à possibilidade de encontrar pontos de convergência entre o sistema econômico e

os sistemas social e político, além da necessidade de saber perceber as influências que a história exerce sobre diferentes sociedades. Ainda, na visão dos autores, a economia, a política ou a dependência externa não são elementos suficientes para explicar esse processo. É necessário o exame do contexto interno, dos limites estruturais e das distintas forças sociais que atuam sobre ele, pois o posicionamento de um país no processo de desenvolvimento decorre de escolhas sistemáticas realizadas ao longo do tempo (CARDOSO; FALETTTO, 1975b).

A preocupação com a velocidade de exploração do sistema foi o que evoluiu a discussão, mudando a ênfase do crescimento para o desenvolvimento. Não obstante, Daly e Farley (2004) questionam se essa mudança de perspectiva ocorre como uma resposta caótica a interrupções imprevistas no sistema global ou como uma transição cuidadosamente planejada em direção a um sistema que opera dentro dos limites físicos impostos por um planeta finito. Abordar o fenômeno de uma forma diferente não implica apenas em alterar a forma como ele é denominado, mas sim em agir buscando alternativas que tragam equilíbrio ao sistema. Nesse sentido, biólogos e ecologistas aprofundam essa discussão agregando às perspectivas econômica e social um outro elemento: o meio-ambiente.

2.1.2.2 Ecodesenvolvimento

O Secretário Geral da Conferência de Estocolmo, Maurice Strong, usou a expressão ecodesenvolvimento pela primeira vez em 1973, significando “uma proposta de desenvolvimento ecologicamente orientado, capaz de impulsionar os trabalhos do recém criado Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)” (LEIS, 2004, p. 99). Um ano mais tarde, Ignacy Sachs publicou um artigo na revista *Economic and Political Weekly*, comentando que o meio ambiente é uma dimensão do desenvolvimento da mesma forma que as dimensões econômica e social e que precisa, portanto, ser incorporado em cada nível de decisão.

É nesse artigo também que Sachs (1974) resgata o termo ecodesenvolvimento e aprofunda seu significado. Para ele, o conceito foi elaborado para as regiões rurais do terceiro mundo, no entanto, nada impedia que fosse aplicado a regiões urbanas. Ecodesenvolvimento consiste, então, em

uma forma de desenvolvimento que, em determinada região, requer soluções específicas para problemas particulares levando em consideração tanto dados culturais e ambientais quanto necessidades imediatas e de longo prazo (SACHS, 1974, p. 832, tradução nossa).

Na percepção de Leis (2004, p. 99), Sachs elaborou esse conceito com intuito de “valorizar os conhecimentos das comunidades locais para produzir uma gestão mais ecológica dos recursos”. Corroborando essa perspectiva, Jacobi (1999, p. 176) acredita que

o ecodesenvolvimento apresentava-se mais como uma estratégia alternativa à ordem econômica internacional, enfatizando a importância de modelos locais baseados em tecnologias apropriadas, [...] buscando reduzir a dependência técnica e cultural (JACOBI, 1999, p. 176).

Seria uma forma de desenvolvimento endógena (e não transposta de sociedades mais desenvolvidas), auto-suficiente (em contraposição a dependente), voltada às necessidades (e não ao mercado), harmônica com a natureza e receptiva a mudanças institucionais (SACHS, 2009). Em síntese, é uma abordagem alicerçada na harmonia entre objetivos econômicos, ambientais e sociais. Sachs (1974) integrou ao ecodesenvolvimento aspectos como solidariedade com as gerações futuras, participação da população, preservação do meio ambiente, elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas, e novos programas de educação (BRÜSEKE, 1995). Para Jacobi (1999),

os pressupostos do ecodesenvolvimento e outras formulações desenvolvidas nos anos 70 conseguiram introduzir o tema ambiental nos esquemas tradicionais de desenvolvimento econômico prevalentes na América Latina e, a partir deles, avançou-se na adoção de políticas ambientais mais estruturadas e consistentes (JACOBI, 1999, p. 176).

Leis (2004) relembra que o conceito de ecodesenvolvimento foi evoluindo de forma mais complexa, passando a transmitir uma crítica tanto sobre o caráter das relações norte-sul como do progresso gerado pela industrialização. Os eventos internacionais, conquanto, serviram como um espaço para amenizar discursos e encontrar um ponto convergente entre ambientalistas mais radicais e o setor industrial e produtivo. Consoante Leis (2004), após a década de 80, a maioria dos ambientalistas, antes contrária ao crescimento econômico, posicionou-se a favor, com a ressalva de que ele ocorresse de um modo sustentável. Esse meio caminho, para o autor, foi consensuado porque se vislumbrou, assim, uma forma de “sair da teoria para entrar na prática” (LEIS, 2004, p. 99). Para Brüseke (2005), foi esse debate sobre ecodesenvolvimento que preparou o contexto para a adoção do conceito de DS.

2.1.2.3 Sustentabilidade

Antes de apresentar os diferentes conceitos de desenvolvimento sustentável, convém levantar alguns aspectos sobre sustentabilidade. Existem distintas interpretações sobre o significado do termo, que defendem desde o redimensionamento da economia até a substituição do modelo vigente para evitar um colapso de nosso sistema.

Sustentabilidade significa que um processo ou atividade de mudança pode ser mantido sem exaustão ou colapso de um sistema (HARPER, 2001). Para Elkington (1997), sustentabilidade consiste na garantia de que as ações hoje não limitem o espectro de opções econômicas, sociais e ambientais das gerações futuras. O autor traz, ainda, outra definição apresentada por Daly, que, tentando tornar o conceito mais preciso, diz que uma sociedade sustentável precisa atender três condições: sua taxa de uso de recursos renováveis não deve exceder a taxa de regeneração deles; sua taxa de uso de recursos não-renováveis não deve exceder a taxa em que recursos renováveis substitutos são desenvolvidos; e sua taxa de emissão de poluição não deve exceder a capacidade de assimilação do ambiente (ELKINGTON, 1997, p. 55, tradução nossa).

Dentro dessa lógica que concebe o planeta como um sistema, outro conceito relacionado à compreensão da sustentabilidade e constantemente referenciado por estudiosos da área é o de capacidade de carga. É uma definição advinda da ecologia e, de acordo com Harper (2001), consiste na ideia de que todo ecossistema tem limites em termos da quantidade de população que consegue suportar, todo organismo necessita extrair nutrientes desse ecossistema para sobreviver e, assim, se alguma população explode, há uma sobrecarga no ecossistema, que fica impedido de fornecer as necessidades básicas para cada um dos organismos que abriga.

Harper (2001) traz uma visão antropocêntrica, comentando que, se a população humana ultrapassar a capacidade de carga, afetará o bem-estar de todos. Portanto, o ritmo com que são explorados os recursos terrestres é relevante para o alcance e manutenção da sustentabilidade. Em sua visão, embora tanto sustentabilidade como capacidade de carga não sejam conceitos práticos e quantificáveis, são essenciais para serem usados como fatos sociais normativos e como auxiliares para vislumbrar um mundo que gostaríamos de ter ou de evitar. Sendo assim, o alcance da sustentabilidade implica na definição de limites sobre a população e sobre a economia, pois são eles que ditam o ritmo do uso de recursos.

Van Bellen (2006, p. 25) relembra que “o grau de sustentabilidade é relativo em função do campo ideológico ambiental ou da dimensão em que cada ator se coloca”. Essas diferentes perspectivas podem ser percebidas no debate sobre *sustentabilidade forte e fraca*, que, dependendo do autor referenciado, agrega terminologias distintas de classificação. Bell e Morse (2003, 2008) e Hak, Moldan e Dahl (2007) recapitulam as características principais dessa polarização, que também pode ser referenciada como ecocentrismo (ênfase na natureza) e tecnocentrismo (ênfase no poder da tecnologia) (TURNER et al., 1993).

Adeptos da sustentabilidade forte consideram muito pouco (ou até mesmo desconsideram) os custos relacionados à sustentabilidade, sejam eles financeiros ou de outra natureza. Para eles, o foco primário é o meio-ambiente e a qualidade do sistema é considerada em termos de mensuração de elementos (população, erosão, biodiversidade) (BELL; MORSE, 2008). Sob essa perspectiva, “o estoque disponível de capital natural deve ser mantido e não pode ser repostado por capital manufaturado”, pois não se pode simplesmente converter ar puro, por exemplo, para um valor econômico (BELL; MORSE, 2003, p. 16, tradução nossa).

Hak, Moldan e Dahl (2007) ratificam esse argumento destacando que, para a sustentabilidade forte, o conceito de capital crítico natural foi elaborado para referenciar estoques de capital que não podem ser substituídos por outros para desempenhar suas funções. A perspectiva de sustentabilidade forte advoga que trocas entre ganhos econômicos e qualidade ambiental são inaceitáveis, pois “o meio-ambiente é crítico para a nossa sobrevivência e de nossas crianças e qualquer dano terá repercussões negativas” (BELL; MORSE, 2008, p. 13).

Por outro lado, para os que adotam a sustentabilidade fraca, os custos de execução (financeiros ou outros) são importantes e comumente se baseiam em uma análise de custo-benefício, que acaba envolvendo escolhas entre benefícios econômicos, sociais e ambientais (BELL; MORSE, 2008). Hak, Moldan e Dahl (2007) salientam que os esforços se concentram em saber se os indicadores macroeconômicos, como Produto Interno Bruto (PIB), podem ser transformados em um indicador de desenvolvimento sustentável.

Bell e Morse (2008, p. 14, tradução nossa) apontam que "sustentabilidade fraca equivale a uma espécie de sustentabilidade econômica cuja ênfase é na alocação de recursos e níveis de consumo, e o valor financeiro é um elemento-chave da qualidade do sistema". Eles destacam, ainda, que, para os que acreditam na sustentabilidade fraca, a qualidade do meio-

ambiente pode ser mensurada em termos monetários (BELL; MORSE, 2008) e que os elementos intangíveis tendem a ser deixados fora da análise (BELL; MORSE, 2003). Essa é a forma de sustentabilidade dominante na economia global.

Outro debate que remete a esse conflito entre perspectivas de sustentabilidade é o que distingue preservacionistas e conservacionistas. Leis (2004) situa essa discussão dentro do ambientalismo e relembra que iniciou na virada do século. Preservacionistas eram mais radicais e biocêntricos, admitindo que áreas virgens deveriam assim permanecer, sendo permitidas apenas atividades recreativas ou educativas. Conservacionistas, por outro lado, defendiam, a ideia de exploração dos recursos naturais de um modo consciente, que evitasse sua degradação, tendo uma visão mais antropocêntrica. Essa corrente conservacionista foi a precursora da ideia de desenvolvimento sustentável.

Para Leis (2004), os próprios paradigmas das ciências sociais contribuem para o surgimento de embates dessa natureza, pois indicam que: a) a espécie humana é a única que possui uma cultura, fato que a torna singular em relação às outras espécies; b) a cultura varia permanentemente, sendo o processo de mudanças culturais muito mais rápido que o das mudanças biológicas; c) em função do anterior, se conclui que a maioria dos problemas e diferenças humanas são um produto social e não natural, podendo, portanto, ser socialmente mudados e corrigidos; d) do mesmo modo, se conclui que o processo de acumulação cultural não tem limites e, portanto, a curto ou longo prazo os problemas sociais terão solução.

Em sua visão, esse paradigma é funcional, pois rejeita a ideia de escassez como forte o suficiente para promover propostas políticas. Em contraponto, com base em Catton e Dulap, Leis (2004) destaca que a aproximação das ciências sociais ao ambientalismo seria possível com um paradigma alternativo, que tivesse como pressupostos: que a biosfera é a base da vida social e os humanos são apenas uma das espécies que a compõem; que a ação social é capaz de causar resultados inesperados no ambiente; que a natureza e seus recursos são finitos e há limites físicos e biológicos para o crescimento econômico e a expansão da sociedade.

A convergência entre essas duas formas de pensamento é difícil, porquanto envolve concepções de mundo distintas e de difícil conciliação. No entanto, o conceito de DS tem sido visto como uma base comum para se iniciar uma mudança na sociedade, possibilitando um entendimento compartilhado em termos de objetivos a perseguir e, conseqüentemente, fomentando uma aplicação mais tangível.

2.1.2.4 *Desenvolvimento sustentável*

Como foi possível perceber nas seções precedentes, a sociedade vem passando por um período de evolução na percepção da sua relação com o meio ambiente. Van Bellen (2006, p. 23) comenta que “o conceito de desenvolvimento sustentável provém de um relativamente longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade civil e seu meio natural”. Não há uma resposta pronta para essa problemática, tampouco um conceito totalmente funcional, mas existem esforços de diferentes amplitudes que objetivam tratar com mais cuidado o ritmo de desenvolvimento que vem sendo estabelecido.

Desenvolvimento sustentável, na visão de Sachs (2015), é um conceito central da nossa era, pois pode ser percebido tanto como uma forma de entender o mundo como um método para resolver problemas globais. Para ele, o conceito tenta dar sentido à interação de três sistemas complexos: a economia mundial, a sociedade global e o ambiente físico da Terra (SACHS, 2015). Conforme aponta a Agenda21, desenvolvimento sustentável exige:

comprometimento com políticas econômicas saudáveis e um gerenciamento igualmente saudável; uma administração pública eficaz e previsível; integração das preocupações ambientais ao processo de tomada de decisões; e avanço para um Governo democrático, à luz das situações específicas dos países, com a plena participação de todos os grupos envolvidos. (UNITED NATIONS, 1992, p. 14)

Elaborada pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, a definição do Relatório Brundtland é a mais difundida atualmente: DS é a forma de desenvolvimento “que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (UNITED NATIONS, 1987, p. 16, §27, tradução nossa).

A comissão aponta que esse conceito remete à imposição de limites, no entanto tais limites não são absolutos, e sim decorrentes do atual estado da tecnologia e organização social dos recursos ambientais e da capacidade da biosfera de absorver os efeitos das atividades humanas. Ainda, consoante Van Bellen (2006, p. 24), a definição apresentada no relatório não define um estado estático, “mas um processo dinâmico que pode continuar a existir sem a lógica autodestrutiva predominante”. Para Bell e Morse (2003), o conceito compreende as noções de fazer melhor (desenvolvimento) e de manter-se (sustentabilidade).

Segundo Jacobi (1999), o reconhecimento desse conceito por instituições internacionais firmou uma nova agenda de desenvolvimento, voltada à busca de soluções que

unissesem eficiência econômica, prudência ecológica e justiça social. Para ele, essa problemática não aborda apenas um realinhamento ecológico, mas sim da relação entre sociedade e natureza, sem desconsiderar o aspecto econômico, envolvendo “uma mudança substancial do próprio processo civilizatório” (JACOBI, 1999, p. 178). Corroborando esse ponto de vista, Sachs (2008, p. 17) acredita que a transição para o DS “requer uma mudança imediata de paradigma”, que altera a lógica de crescimento baseada na dependência recursos externos para uma que valorize recursos internos e as capacidades de cada local.

É possível perceber que a lógica processual e as teorias dos sistemas e da complexidade têm bastante aderência com o conceito de DS. O entendimento de Silva (2008a), por exemplo, é de que a “compreensão desse processo deve ocorrer de forma contínua e observando-se as adaptações do sistema, tendo como base a sociedade e suas interrelações e interdependências como um sistema adaptativo e complexo” (SILVA, 2008a, p. 18). Adicionalmente, para Sachs (2015, p. 7, tradução nossa), o conceito de DS “é uma ciência de sistemas complexos” que envolve não apenas um, mas quatro sistemas - economia global, interações sociais, sistemas complexos da Terra e problemas de governança - e que cada um deles tem propriedades de sistemas complexos, envolvendo comportamentos emergentes e dinâmicas não-lineares.

Outra linha de definição de DS evidencia as pessoas, salientando aspectos sobre qualidade de vida, equidade social, participação e engajamento comunitário. Bell e Morse (2003) mencionam, por esse ângulo, que tentativas para elaborar princípios de DS tendem a se basear em perspectivas técnicas, no entanto a maioria concorda que DS não tem significado sem pessoas (todas as pessoas, não apenas especialistas) e que “o objetivo derradeiro do DS é fazer nossas vidas e a vida de nossas crianças melhores” (BELL; MORSE, 2003, p. xiii, tradução nossa). Outrossim, apontam que a abordagem de DS é sobre a melhoria da condição humana e sobre o princípio de que o que é feito agora para melhorar a qualidade de vida das pessoas não deve degradar o meio-ambiente e recursos de forma que coloque as futuras gerações em desvantagem (BELL; MORSE, 2003).

Hak, Moldan e Dahl (2007, p. 7, tradução nossa) complementam, assinalando que DS “inclui um componente ético importante, expresso como o direito de todo ser humano a uma divisão justa dos benefícios que esse planeta oferece”. Para os autores, processos democráticos auxiliam a garantir o acesso a todas as dimensões de desenvolvimento e,

mudando para uma economia baseada no conhecimento, o acesso a direitos passa a ser um elemento essencial para o bem estar e a vida digna de todos.

Em se tratando de processo democrático, outro elemento abordado por alguns autores é a participação social. Bell e Morse (2003, p. 4, tradução nossa) apontam que está na alma do DS ser participatório e que isso não é um aspecto a ser “imposto por uma pequena minoria de tecnocratas ou políticos”, mas sim a ser implementado e envolver as pessoas desde o início. Eles realçam que é um movimento “em direção à 'peoplization' do desenvolvimento; tirando das mãos de tecnocratas e tornando-o uma questão de interesse-chave para todos” (BELL; MORSE, 2003, p. 10, tradução nossa).

Além de ser um processo participatório, Sachs e Mancebo (2015) sublinham que a transição para a sustentabilidade envolve o desenho de um novo contrato social que inclua comunidades de interesse, comunidades vizinhas e grupos de indivíduos formando associações voluntárias como principais partes interessadas do DS. Na visão deles, o desenvolvimento de mercados, instituições e métricas não é suficiente, devendo haver um movimento social por mudança, concebido como um “projeto democrático de longo-prazo que ocorra, simultaneamente, nas dimensões social, ambiental e espacial” (SACHS; MANCEBO, 2015, p. 3, tradução nossa).

Aspectos ecológicos e biológicos também podem ser percebidos como destaque em alguns conceitos de desenvolvimento sustentável. Leis (2004, p. 102), embora questione a eficiência técnica do conceito, acredita na sua importância porque ele “deixa de assumir ao ser humano como medida de todas as coisas, substituindo-o pela relação deste com a natureza”. Nesse mesmo sentido, Constanza (1991 apud VAN BELLEN, 2004) acredita que, para ser sustentável, a relação entre o sistema econômico e o sistema ecológico deve assegurar o crescimento e desenvolvimento da vida humana e sua cultura, sem deixar que suas atividades destruam a complexidade e diversidade do sistema ecológico.

Tybusch (2011, p. 193) incorpora a importância do território na discussão sobre DS, sublinhando que a questão ambiental precisa ser pensada fora da ótica tradicional de desenvolvimento, e sim dentro de uma visão multidimensional, dentro da qual “todo processo sustentável tem como fundamento o território como elemento no qual se cristalizam as bases ecológicas e as identidades culturais”. Em sua visão, DS não pode ser um conceito padronizado para todos os lugares do mundo, pois isso reduz a complexidade a ele

relacionada. Questões relevantes em países desenvolvidos, por exemplo, são diferentes das em países em desenvolvimento, portanto, para o autor, “é importante a percepção de um conceito de sustentabilidade que esteja além da retórica do desenvolvimento sustentável economicamente orientado” (TYBUSCH, 2011, p. 203).

É possível, ainda, abordar DS sob a ótica empresarial. Elkington (1997) trouxe o conceito de *Tripple Bottom Line*, que faz alusão à *bottom line* (última linha) das demonstrações financeiras de empresas, ou seja, a linha que informa o resultado econômico. Sob a ótica do DS, ele amplia essa linha de resultado acrescentando os resultados social e ambiental e afirma que essas três linhas estão em constante movimento, devido a pressões, ciclos e conflitos sociais, políticos, econômicos e ambientais.

Com essas referências, é possível perceber que o conceito de DS é multifacetado. Embora se possa depreender que todos mencionem, normalmente, as perspectivas econômica, social e ambiental, percebem-se diferenças em relação à ênfase dada. Eficiência econômica, produção e uso de recursos, sistema finito, qualidade de vida, territorialidade, ecologia, negócios são algumas das lentes dentro das quais a temática pode ser abordada, e é por isso que o conceito é referenciado por diversos autores como vago e de difícil operacionalização.

Ratificando essa percepção, Van Bellen (2004, p. 4) acredita que “as diferenças em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável são tão grandes que não existe consenso sobre o que deve ser sustentado e tampouco sobre o que o termo 'sustentar' significa”, tornando-se difícil alcançar um consenso sobre como medi-lo. Complementarmente, Harper (2001, p. 265) relembra que, historicamente, a noção de DS parecia uma ideia utópica e não muito prática, mas que, atualmente, “quem poderia realmente se opor às ideias de sustentabilidade ou de desenvolvimento?” Para o autor, as controvérsias sobre o conceito emergem de conflitos paradigmáticos e a integração dos três Es (economia, ecologia e equidade) é uma tarefa complexa de conciliação de visões de mundo até mesmo antagônicas (HARPER, 2001).

Sobre esse assunto, Bell e Morse (2008) relembam que paradigmas são importantes pois consistem em modelos filosóficos e teóricos dentro dos quais se derivam teorias, leis e generalizações. Em um senso amplo, eles apontam que “o componente sustentável do paradigma de DS implica que o que quer que seja feito agora não prejudique futuras gerações” (BELL; MORSE, 2008, p. 5), no entanto, o significado preciso de ‘sustentável’ e

suas implicações variam dependendo de quem está usando e em qual contexto. Para eles, DS virou um exemplo de holismo prático (pela consideração com as gerações futuras), mas, ao mesmo tempo, demanda uma praticidade definitiva, pois perde seu significado se nada for feito. Ou seja, é um conceito fortemente enraizado no presente (BELL; MORSE, 2008).

Para Leis (2004, p. 103), a diversidade de interpretações deriva da “tensão introduzida pela ética no campo da economia e da política”. Como o conceito é complexo e reúne ideologias distintas, há três abordagens sob as quais pode ser percebido, relacionadas ao papel do Estado, da sociedade civil e do mercado. A preferência estatista considera que a qualidade ambiental é um bem público e, portanto, é papel do Estado resguardar e regular. A preferência da sociedade civil considera que organizações, movimentos sociais e ONGs devem ser as condutoras do processo de transição para uma sociedade sustentável, ficando Estado e mercado vinculados a suas orientações. A terceira percebe o mercado como principal apropriador de recursos e parte do pressuposto de que “os produtores protegerão o meio ambiente quando isso seja demandado pelos consumidores” (LEIS, 2004, p. 103).

Adicionalmente, Sachs (2015) concebe DS tanto como uma forma de perceber o mundo, com foco nas inter-conexões entre economia, sociedade e meio-ambiente, como uma maneira de descrever aspirações compartilhadas para uma vida decente, combinando desenvolvimento econômico, inclusão social e sustentabilidade ambiental; ou seja, é “tanto uma teoria analítica quanto uma estrutura ‘normativa’ ou ética” (SACHS, 2015, p. xiii). Harper (2001), nesse sentido, aponta que

uma transformação para uma sociedade sustentável é muito possível, embora não seja certa ou previsível, porque isso dependeria mais dos efeitos agregados de determinadas ações humanas do que de como as estruturas ou sistemas operam (HARPER, 2001, p. 296, tradução nossa).

Desenvolvimento sustentável é um conceito que dá espaço para *trade-offs* e negociações entre diferentes grupos e é por isso que muitas das definições refletem esses pontos e, em certo sentido, “encapsulam as múltiplas perspectivas, interações e negociações que ocorreram entre aqueles que formulam qualquer definição” (BELL; MORSE, 2003, p. 12, tradução nossa). Devido a essa amplitude de atuação, diversos esforços metodológicos foram feitos com intuito de tornar esse conceito mais instrumentalizável. Um desses esforços foi seu desenho a partir de dimensões, tema da seção subsequente.

2.1.3 Dimensões da sustentabilidade

A busca pelo desenvolvimento sustentável remete ao entrelaçamento harmônico de distintas áreas quando se buscam possibilidades mais tangíveis de aplicação. O agrupamento dessas áreas, dentro da literatura acadêmica, é referenciado como *dimensões da sustentabilidade*, as quais variam em número e significado, a depender dos autores consultados, e foram elaboradas dentro de uma lógica preponderantemente cartesiana, em que se busca compreender algum fenômeno ou conceito dividindo-o em partes. Essa perspectiva suscitou críticas de estudiosos que utilizam uma abordagem mais voltada ao holismo, no entanto é a que mais tem se disseminado no campo da pesquisa aplicada, por proporcionar melhores elementos para a operacionalização do conceito.

Embora o número de dimensões apresentadas varie conforme os interesses de pesquisa de cada autor, é possível afirmar que há um núcleo comum com três dimensões: econômica, social e ambiental. No início da discussão sobre DS, a dimensão predominante era a econômica, que refletia a lógica dominante de funcionamento das sociedades capitalistas. Todavia, nos anos setenta, conforme a contextualização apresentada, despontou a preocupação com o meio ambiente, em decorrência de desastres ambientais que vinham ocorrendo. Foi nesse período também que Sachs elaborou o conceito de ecodesenvolvimento, o qual incorporou aspectos sociais, além dos econômicos e ambientais, principalmente para atender as necessidades dos países subdesenvolvidos (VAN BELLEN, 2006).

Exemplificando as diferentes categorizações das dimensões do DS, a *International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN) publicou, em 1980, um documento que mencionava que DS implica em considerações sobre as dimensões social, ecológica e econômica. Já Sachs trouxe, inicialmente, cinco dimensões: social, econômica, ecológica, espacial e cultural (VIEIRA, 1998) e posteriormente adicionou mais três: ambiental, política nacional e política internacional. Complementarmente, Rutherford (1997, apud Van Bellen, 2006) acredita que as principais dimensões são econômica, ambiental e social, mas aponta que não se deve restringir a apenas essas três, pois elas interagem entre si e com outros elementos dentro de um sistema maior.

Ainda corroborando o argumento de um núcleo central de dimensões, Harper (2001) defende que a sustentabilidade é comumente mencionada em função dos três Es: economia,

ecologia e equidade. Cândido (2010) traz outras dimensões, mencionando que o surgimento do tema desenvolvimento sustentável veio para auxiliar a entender as fraquezas do modelo vigente e formular uma nova concepção, reunindo as perspectivas social, econômica, política, institucional, cultural, demográfica e ambiental.

Outro autor que utiliza as dimensões para aprofundar o conceito de sustentabilidade é Elkington (1997), já citado anteriormente. Ele cria, para o ambiente empresarial, a teoria do *Tripple Bottom Line*, em alusão à *bottom line* (linha do resultado econômico nas demonstrações financeiras), afirmando que resultados relacionados apenas à perspectiva econômica não são mais suficientes para que as empresas consigam sustentar-se e ajudar o planeta. Essa tripla linha é formada por planeta, pessoas e lucros, conotando as dimensões ambiental, social e econômica. Elkington (1997) traz como pressupostos-chave, dentro dessas dimensões, a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social.

A Agenda 21 (UNITED NATIONS, 1992) também utiliza a lógica de dimensões. Nela, identificaram-se problemas prioritários, recursos necessários, formas para enfrentá-los e metas para as décadas seguintes, dentro das seguintes perspectivas (ou seções): dimensões sociais e econômicas; conservação e gestão dos recursos para o desenvolvimento; fortalecimento do papel dos grupos principais; e meios de implementação. As duas primeiras seções remetem às dimensões social, econômica e ambiental e terceira e quarta seções podem ser interpretadas como a dimensão institucional.

Para os pensadores desse documento, o DS é impactado tanto por políticas econômicas de países individuais como por relações econômicas internacionais e, para que o desenvolvimento seja encaminhado nesse sentido, é necessário um contexto dinâmico dentro do qual os atores adotam uma postura de cooperação. A agenda define que o desenvolvimento sustentável exige

comprometimento com políticas econômicas saudáveis e um gerenciamento igualmente saudável; uma administração pública eficaz e previsível; integração das preocupações ambientais ao processo de tomada de decisões; e avanço para um Governo democrático, à luz das situações específicas dos países, com a plena participação de todos os grupos envolvidos (UNITED NATIONS, 1992, p. 14).

Para Sachs (2015), os objetivos do DS são a prosperidade econômica, a inclusão e coesão social e a sustentabilidade ambiental, novamente referenciando as três principais dimensões. E ele ainda inclui um quarto objetivo, de governança, relacionado à boa governança por atores sociais, como governos e empresas, o que pode ser comparado à

dimensão institucional proposta pela Agenda 21. Para o autor, esses objetivos devem incorporar de forma balanceada as dimensões e suas interrelações, além de serem orientados à ação, concisos e fáceis de comunicar e gerenciar. Feita essa contextualização sobre o surgimento e as interrelações entre as dimensões, na sequência são detalhados aspectos específicos de quatro dimensões consideradas as principais: ambiental, econômica, social e institucional.

2.1.3.1 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental propõe um redimensionamento da discussão sobre DS, transpondo o enfoque econômico. Dentro dessa dimensão, o ambiente natural deve ser considerado um bem e uma riqueza e, nesse sentido, os recursos por ele disponibilizados, como solo, água, atmosfera, florestas, biodiversidade, minerais, precisam ser objetos de um cuidadoso gerenciamento (HARPER, 2001). Além disso, os produtos gerados pelo uso desses recursos, como energia, resíduos ou rejeitos, também merecem atenção. A preocupação central se relaciona aos impactos da atividade humana sobre o meio-ambiente.

Para Leis (2004), a sustentabilidade ambiental está relacionada à conservação do estoque natural de recursos e proteção de ecossistemas naturais. Implica, então, em recuperar a noção de que o ecossistema faz parte do processo de desenvolvimento sustentável. Além de considerar os impactos gerados sobre a natureza, promove uma reflexão sobre o conceito de bem estar, pois seres humanos dependem de energia e de serviços ambientais, os quais, se não forem bem gerenciados, podem colocar em risco sua própria sobrevivência. Dentro dessa dimensão, é trabalhado o conceito de sustentabilidade ecológica, por Sachs (1997 apud VAN BELLEN, 2006), que implica na busca pela ampliação da capacidade de uso potencial dos recursos do planeta mantendo a deterioração em um estágio baixo. Dentro dessa dimensão, insere-se também a discussão sobre ambientalismo, já apontada em seções anteriores.

A dimensão ambiental implica, então, em recuperar a noção de que o ecossistema faz parte do processo de desenvolvimento sustentável. Além de considerar os impactos gerados sobre a natureza, promove uma reflexão sobre o próprio conceito de bem estar, pois seres humanos dependem de energia e de serviços ambientais, os quais, se não forem bem gerenciados, podem colocar em risco a própria sobrevivência humana. Os elementos centrais dessa dimensão são, em síntese, o potencial de resiliência de nosso planeta, a valorização da

biodiversidade, reflexão sobre os padrões de consumo, disponibilidade e forma de exploração de recursos naturais e não-naturais e visão de longo prazo, para assegurar o acesso às futuras gerações.

2.1.3.2 Dimensão econômica

Enquanto a dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável preocupa-se com os impactos da atividade humana sobre a natureza, a dimensão econômica aborda o ritmo e a forma como os recursos disponíveis são explorados e alocados. Para Leis (2004), essa é a dimensão mais óbvia do processo de desenvolvimento e seu objetivo é buscar o crescimento econômico contínuo, no entanto, a forma como esse crescimento ocorre, dentro da perspectiva de sustentabilidade, passa a ter fundamental importância. Segundo o autor, é um crescimento

sobre bases não predatórias, tanto para garantir a riqueza como para eliminar a pobreza (causa importante da degradação ambiental) e fazer os investimentos que permitiram uma mudança do modelo produtivo para tecnologias mais sofisticadas e apropriadas (LEIS, 2004, p. 105).

Van Bellen (2006) afirma que essa dimensão está relacionada a alocação e distribuição eficiente de recursos naturais dentro de uma escala adequada. A lógica é que o capital seja mantido em todas as suas formas (lógica de sustentabilidade fraca). Sachs (2015) argumenta que o crescimento econômico é normalmente referenciado em função do PIB per capita, mas que essa não é a medida mais adequada, pois desconsidera serviços gerados em residências, não mensura os prejuízos advindos dos custos de produção, tampouco os custos de guerra ou os impactos ambientais. Na visão dele, a era do crescimento econômico, por ter combinado o aumento da produção por pessoa e o crescimento populacional, expandiu exponencialmente a atividade econômica total.

Nesse sentido, na visão do autor, talvez o maior desafio econômico do planeta seja, atualmente, ajudar as populações que ainda vivem na extrema pobreza a alcançarem condições que assegurem suas necessidades básicas de sobrevivência. Sachs (2015) acredita que, para isso, as sociedades precisam compreender que há limites operacionais no planeta que não podem ser ultrapassados. Economicamente falando, os fatores que diferenciam as sociedades e que fazem as diferenças serem tão discrepantes estão relacionados a forma de sustento (agricultura ou indústria e serviços); diferença de receita por pessoa entre área urbana

e rural; densidade populacional; taxa de fertilidade; padrão de vida; acesso à informação (SACHS, 2015).

Ele afirma que o indicador de desigualdade social é importante para analisar o desenvolvimento econômico e aqui já é possível perceber uma interrelação entre as dimensões econômica e social. Corroborando esse raciocínio, Harper (2001) acredita que o alcance da sustentabilidade implica no estabelecimento de limites sobre a população e sobre o crescimento da economia, principalmente porque esse último implica no consumo. Ele utiliza a lógica de sistema finito para afirmar que não se trata simplesmente de um cenário de catástrofe iminente, mas sim de uma possibilidade de promover mudança no padrão de consumo e no que as pessoas entendem como qualidade de vida.

Dentro dessa dimensão, surgiram abordagens como a economia ambiental e a economia ecológica. A economia ambiental utiliza-se de modelos econômicos como base e Callan e Thomas (2012) propuseram o modelo de equilíbrio de materiais, adaptado do modelo econômico do fluxo circular, agregando as variáveis recursos e resíduos, fazendo com que o modelo apresente de forma mais real a relação da economia com a natureza. Dentro dessa vertente, analisa-se o fluxo dos materiais brutos entrando na economia e retornando à natureza como resíduos. Para os autores, consumo e produção geram esses sub-produtos que contaminam o ambiente e, portanto, o foco da economia ambiental é analisar as decisões tomadas pelas famílias e pelas firmas (CALLAN; THOMAS, 2012).

Já a economia ecológica, tratada por Daly e Farley (2004), parte do princípio de que, além de alocar de forma eficiente os recursos, um sistema econômico deveria tratar da distribuição justa e da escala de utilização desses recursos. Ela reconhece a importância da existência dos mercados, mas não lhes atribui a capacidade de refletir todos os desejos da sociedade e defende a ideia de que a não regulação dos mercados seria inadequada para a alocação de bens e serviços providos pela natureza. A sobrevivência depende da capacidade de moldar o comportamento frente aos recursos ambientais (mudança na cultura). O foco é a sustentabilidade das interações entre os sistemas econômico e ecológico, estudando equilíbrio ecológico, eficiência econômica e equidade social.

A dimensão econômica, em síntese, reúne preocupações relacionadas a eficiência na gestão de recursos naturais; ao ritmo de crescimento econômico; a políticas e ações impostas a empresas e sociedades no sentido de refrear padrões de produção e consumo; e à percepção

de que vivemos em um sistema finito, dentro do qual é necessário haver uma escala ótima de produção econômica. É possível perceber que a economia tem forte relação com o meio ambiente e com a sociedade, portanto as premissas dessa vertente, quando não se tratam de indicadores puramente econômicos, podem ser consideradas multi-dimensionais, o que exemplifica a dificuldade de parametrização do desenvolvimento sustentável.

2.1.3.3 Dimensão social

A dimensão social do desenvolvimento sustentável está relacionada a conceitos como equidade, justiça social e qualidade de vida. Tem como premissa a ideia de que não é suficiente prosperidade econômica e preservação da natureza, pois elas só podem ser alcançadas por pessoas e, portanto, a mudança de comportamento dos indivíduos é fundamental para que o sistema responda de forma adequada. Van Bellen (2006) comenta que a perspectiva social tem como ênfase a presença do ser humano no ecossistema, sendo as preocupações maiores o bem estar, a condição humana e os meios empregados para aumentar a qualidade de vida.

Para Harper (2001), riqueza e pobreza são ameaças ao ambiente e, portanto, a redução da desigualdade social dentro e entre nações reduz as pressões sobre ele, tanto pela redução do consumo por parte dos ricos como pela redução da necessidade de exploração desenfreada dos mais necessitados. Ratificando essa visão, Sachs (apud VAN BELLEN, 2006) acredita que a sustentabilidade social envolve o desenvolvimento com distribuição equitativa de renda e crescimento estável. Essa é também a visão de Daly e Farley (2004), que alertam que o crescimento desenfreado de uma população desigual leva a um rápido esgotamento de recursos de forma não planejada e agressiva em relação ao ecossistema.

Harper (2001) argumenta que a desigualdade ocasiona uma pressão negativa sobre o desenvolvimento sustentável porque, nas sociedades menos desenvolvidas, o aumento populacional e a distribuição desigual de renda agravam a superexploração de recursos, e populações que não têm as necessidades básicas atendidas acabam sacrificando o futuro para salvar o presente. O comportamento ambientalmente destrutivo dos pobres é conectado com padrões de propriedade da terra altamente desequilibrada.

Aspectos culturais e políticos também permeiam a dimensão social. Sobre os aspectos culturais, na visão de Sachs (2015), exemplos são o tamanho das famílias; a

distribuição da pirâmide etária; o nível de escolaridade; a atenção da família e do governo; o papel da mulher, seus direitos legais, participação no mercado e discriminação. Já em relação à política, o autor destaca a importância da governança, pois ela assegura a execução adequada das políticas, principalmente as de infraestrutura; garante a ordem e o cumprimento da lei; providencia a regulação de setores-chave da economia; e cuida de questões como mobilidade social e igualdade de oportunidades (SACHS, 2015).

Harper (2001) traz alguns pontos da dimensão social que contribuem para uma sociedade verdadeiramente sustentável, tais como: diminuição do crescimento da população e estabilização do seu tamanho; trabalho para tornar as pessoas economicamente eficientes; cultura de crenças, valores, e paradigmas sociais que definem e legitimam essas características naturais, econômicas e sociais; tolerância da diversidade, justiça social e democracia política para obter a capacidade de resposta necessária, cooperação e coordenação das pessoas tanto dentro como entre sociedades; cooperação na negociação de sustentabilidade. Para ele, a mudança em direção a um DS requer uma transformação social dramática em larga escala.

A dimensão social envolve a melhoria da qualidade de vida das pessoas, sendo, em grande parte, um reflexo do equilíbrio entre as dimensões ambiental, econômica e institucional. No entanto, ela trabalha também a ideia de mudança de cultura, e esse componente traz um certo grau de complexidade à operacionalização do DS, pois passa a envolver opinião e comportamento. Van Bellen (2006, p. 24) afirma, sobre esse aspecto, que “os indicadores sociais são considerados especialmente controversos pois refletem contextos políticos e julgamentos de valor” e, nesse sentido, a integração de medidas torna-se difícil em decorrência das diferenças e, até mesmo, incompatibilidades entre as dimensões.

2.1.3.4 Dimensão institucional

A dimensão institucional do desenvolvimento sustentável é referenciada com base na Agenda 21 e, de acordo com esse documento, ela remete a ideias como integração do conceito de DS ao processo de tomada de decisão; desenvolvimento científico; cooperação internacional e nacional; e integração entre meio ambiente e desenvolvimento” (VAN BELLEN, 2002). Para Hak, Moldan e Dahl (2007), cada vez mais, as instituições são percebidas como fornecedoras da estrutura de apoio que permite a ação e a mudança.

Conforme recorda Melo (2013), essa dimensão passou a ser mais trabalhada a partir dos anos 2000, quando a ONU publicou o guia metodológico para os indicadores de DS. Dentro desse documento, ela foi abordada sob os enfoques da capacidade institucional (estrutura existente) e do arcabouço institucional (existência de uma estratégia nacional de DS). O relatório de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do IBGE (2012), seguindo a recomendação metodológica da ONU, analisa dados do quadro institucional com indicadores como: ratificação de acordos globais, conselhos municipais do meio-ambiente, comitês de bacias hidrográficas e organizações da sociedade civil; e da capacidade institucional com indicadores como gastos com pesquisa e desenvolvimento, acesso a serviços de telefonia, acesso a internet, Agenda 21 local e articulações interinstitucionais dos municípios.

Dentro da lógica de democracia e equidade impregnada na noção de sustentabilidade, Hak, Moldan e Dahl (2007) complementam apontando que a dimensão institucional envolve aspectos como acesso a informação, troca de conhecimentos e tomada de decisão. Além disso, para eles, inclui o direito de participação, igualdade de acesso, um sistema político participativo, estruturas de seguridade social não discriminatórias, acesso à justiça e salvaguardas para o acesso a recursos econômicos, sociais e ambientais.

A ONU, em 2010, publicou um relatório que expunha os objetivos e temas da Conferência de Desenvolvimento Sustentável e, nesse documento, reconheceu a expansão do alcance da dimensão institucional. Inicialmente, ela era percebida como um conjunto de entidades, organizações, redes e arranjos formais e semi-formais envolvidos em atividades de elaboração de políticas ou implementação de atividades. Nesse documento, enfatiza-se que o modelo institucional para o DS seria incompleto se não considerasse também os ainda informais arranjos, compromissos voluntários, redes e organizações da sociedade civil, que, em muitos casos, são estabelecidos por atores não-estatais (UNITED NATIONS, 2010).

Na visão da ONU, a efetiva integração entre todos os elementos da dimensão institucional pode favorecer a formulação de marcos legais, a definição de direitos de propriedade e a organização dos governos com o processo diário de implementação, ou seja, a forma que políticas, decisões gerenciais, instrumentos e intervenções são implementados. Alguns dos objetivos que o fortalecimento da dimensão institucional do DS pode alcançar são: coerência e integração política nos campos econômico, social e ambiental; melhora de análises e recomendações científicas; fortalecimento da implementação, do monitoramento e

da prestação de contas; limitação da duplicação ou sobreposição de atividades; promoção da participação; fortalecimento das capacidades nacional e local para o DS (UNITED NATIONS, 2010).

Para Silva (2008a, p. 17), a análise do DS a partir dessas dimensões permite “avaliar a interação do homem em todos os aspectos: homem em sociedade (econômico e social), homem e recursos naturais (ambiente e espacial); homem e história (cultura)”. Na visão do autor, o DS se efetivará se, “com o passar do tempo, essas dimensões avançarem, atendendo às restrições existentes, de forma harmoniosa e se adequando aos objetivos individuais, que se consolidam coletivamente” (SILVA, 2008a, p. 17).

Analisando essas dimensões, percebe-se que duas envolvem aspectos humanos (econômica e social) e uma, aspectos da natureza (ambiental), colocando em uma posição duvidosa a ideia de relação harmônica entre interesses antropocêntricos e biosfera. No entanto, conforme apontam Hak, Moldan e Dahl (2007), essas subdivisões são utilizadas por conveniência conceitual ou para tornar o conceito mais acessível e politicamente relevante. Eles apontam, ainda, que essa divisão, considerando a dimensão ‘humana’ como econômica e social, parece adequada, pois, embora dê ênfase à dimensão econômica, não se pode desconsiderar que essa ainda seja a principal preocupação na tomada de decisão.

Ademais, cabe ressaltar que há uma discussão acadêmica sobre a pertinência de se abordar o DS a partir de dimensões, sob o risco de comprometer a integração e deixar o conceito menos sistêmico. A terceira edição do relatório *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies* (UNITED NATIONS, 2007), inclusive, já revisou essa abordagem no novo quadro de indicadores. Para a ONU, tal “mudança enfatiza a natureza multidimensional do desenvolvimento sustentável e reflete a importância de integrar seus pilares” (UNITED NATIONS, 2007, p. 10, tradução nossa) e, para fortalecer essa nova lógica, passou-se a utilizar a nomenclatura ‘temas transversais’ (*cross-cutting themes*) e caracterizar certos indicadores dessa forma.

A temática de desenvolvimento sustentável, seja sob o enfoque de dimensões ou sistêmico, tem inúmeros desdobramentos empíricos. Aqui, foram abordadas quatro dimensões que auxiliam essa operacionalização, mas é possível perceber que elas próprias apresentam relações entre si e, ainda, dentro delas podem ser apontadas sub-dimensões. Essa lógica de

integração é ratificada por Silva (2008a, p. 17), que afirma que exatamente essa “inter-relação e interdependência das dimensões, constituintes de um processo de desenvolvimento sustentável, tornam a sua análise muito rica e diversificada”. Tendo sido desenhado esse quadro teórico sobre os elementos que compõem o DS, a próxima seção vem com o intuito de apresentar uma perspectiva mais prática sobre a forma como vem sendo implementado e avaliado o progresso em direção ao DS.

2.1.4 Gestão da sustentabilidade

A transposição da noção idealizada de desenvolvimento sustentável para o âmbito das práticas é complexa, tendo em vista as diferentes interpretações e amplitude do conceito e também ao fato de envolver escalas de tempo (presente e futuro) e espaço (local e global) distintas. Relembrando o trabalho de Sales (2017), tentativas de tornar o DS mais instrumentalizável emergiram na forma de modelos, protocolos e metodologias que, resguardados seus vieses ontológicos, refletem uma tendência em abordar o DS a partir de técnicas de gestão aplicadas à sustentabilidade, i.e., a partir da gestão da sustentabilidade.

Tais modelos se desdobram em metas, objetivos, planos, projetos, indicadores, que visam proporcionar, em última instância, uma possibilidade de mensuração de progresso em direção a sustentabilidade. Exemplos disso são a Agenda 21, o Tripple Bottom Line, a Pegada Ecológica, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), as ISOs 14001 (Sistemas de Gestão Ambiental) e 14064 (Emissão de Gases de Efeito Estufa), a Global Reporting Initiative (GRI), os próprios ODM e ODS, entre outros.

Há inúmeros desses exemplos que almejam a sustentabilidade como objetivo e há também diferentes focos de atuação, como o ambiente corporativo, organizações públicas, organizações da sociedade civil, comunidades, territórios, cidades, estados e nações. Entende-se que, por uma questão de relevância, não é necessário pormenorizar todos os modelos existentes neste trabalho e opta-se por fazer um recorte pertinente ao objeto de estudo. Opta-se por apresentar, nesse sentido, essa temática de gestão da sustentabilidade com o foco em avaliação e indicadores de sustentabilidade, por este ser um estudo que evidencia a análise em relação a contribuições.

Para Kates, Parris e Leiserowitz (2005), uma das formas de definir DS é a partir de sua avaliação, a qual pode ser viabilizada com o auxílio de indicadores, que consistem na ferramenta mais comumente aplicada para ajudar a medir o progresso em direção ao DS (BELL; MORSE, 2003). Em uma definição genérica, indicadores "são representações simbólicas (i.e., números, símbolos, gráficos, cores) criados para comunicar uma propriedade ou tendência em um sistema ou entidade complexa" (HAK; MOLDAN; DAHL, 2007, p. 1, tradução nossa). Eles podem ocasionar melhores decisões e ações mais efetivas porque simplificam, esclarecem e agregam informações disponíveis para os tomadores de decisão; ajudam a medir e calibrar o progresso em direção aos objetivos de DS; e, ainda, são ferramentas úteis para comunicar ideias, pensamentos e valores (UNITED NATIONS, 2007).

O desenvolvimento de indicadores de DS é necessário, na visão da ONU, para que "sirvam de base sólida para a tomada de decisões em todos os níveis" (UNITED NATIONS, 1992, p. 466). Corroborando essa perspectiva, Böhringer e Jochem (2007) acreditam que o monitoramento do progresso em direção ao DS requer a identificação de indicadores operacionais que identifiquem informações sobre condições econômicas, ambientais e sociais que sejam passíveis de gerenciamento. Elaboração, coleta, monitoramento e avaliação de indicadores de sustentabilidade (IS) são estágios necessários para que o DS encontre vias práticas de aplicação, e a importância da medição reside na ideia de que, em última análise, algo que não pode ser medido dificilmente será melhorado (BÖHRINGER; JOCHEM, 2007).

Existem diversos modelos e metodologias de mensuração, que refletem diferentes culturas, regiões e organizações e podem dificultar a comparabilidade dos resultados. Outrossim, por ser um conceito complexo, o DS consiste em um desafio para a elaboração de indicadores que reflitam um diagnóstico fidedigno da própria realidade que está sendo avaliada. Para Cândido, dada essa dificuldade,

é necessário encontrar indicadores que captem todos os aspectos relevantes para o processo de desenvolvimento em bases sustentáveis e descrevam de forma compreensiva uma realidade mutável, dinâmica e diversa, além de evidenciar aspectos que revelem tendências ou perspectivas futuras (CÂNDIDO, 2010, p. 26).

Autores que pesquisam essa temática mencionam sobre a dificuldade de uma parametrização ideal para a avaliação da sustentabilidade e, conseqüentemente, para a definição e implementação de IS. Bell e Morse (2003), por exemplo, levantam três elementos de análise: quem elaborou, qual é o indicador e como é medido. Em relação aos elaboradores,

podem ser externos ou membros da comunidade à qual o IS se refere. Eles apontam que, quando indicadores são elaborados por especialistas, normalmente implica na existência de um processo *top-down*. Por outro lado, indicadores elaborados por membros da comunidade remetem a um processo *bottom-up*, caracterizado por graus maiores de envolvimento e participação.

Na visão dos autores, ‘quem’ é relevante porque, em locais onde o processo é *bottom-up*, a comunidade tende a participar mais dos programas de DS garantindo que o governo se concentre em áreas prioritárias e aplique de forma mais sábia o orçamento. Esse cenário pode contribuir, por exemplo, para a redução da oposição pública quando decisões difíceis, decorrentes de limitação de recursos, precisam ser tomadas; os cidadãos sentem uma sensação de valor que os torna mais dispostos a fazer contribuições; personaliza o processo, resultando em maior sentimento de propriedade pública; e constrói o empoderamento da comunidade e a auto-responsabilização, especialmente em uma época de "redução do governo" (BELL; MORSE, 2003). Todavia, eles relembram que sustentar o interesse público pode ser um desafio e, por isso, o uso de indicadores é uma solução, uma vez que entregam informações facilmente compreendidas.

Relativamente a ‘qual’ indicador, Bell e Morse (2003) classificam em dois tipos: quantitativo (numérico) e qualitativo. Indicadores quantitativos são os mais comuns por serem quantificáveis e, assim, facilitarem a definição de metas e o monitoramento. Os indicadores qualitativos envolvem uma interpretação mais subjetiva da informação e, portanto, são mais complexos de analisar. Para os autores, é questionável essa polarização quanti-quali, tendo em vista que rankings e escalas, que usam dados numéricos, normalmente são aplicados para transformar algo inerentemente qualitativo em um valor quantitativo. Eles sugerem, ainda, que há uma contradição, apontando que indicadores qualitativos seriam preferíveis aos quantitativos, considerando aspectos como custo e facilidade de coleta.

No tocante ao ‘como’, IS podem ser explícitos ou implícitos. IS explícitos são aqueles "claramente definidos com metodologias de referência para avaliação e apresentação" (BELL; MORSE, 2003, p. 139), enquanto que os implícitos não são claramente definidos mas se supõe que sejam aplicáveis. Indicadores explícitos têm sua definição clara e objetiva e sua metodologia de medição detalhada, além de, eventualmente, apresentarem também uma condição de referência enunciada (um alvo ou direção). A forma normalmente utilizada é a de

IS externos, quantitativos e explícitos, mas eles apontam que há uma ênfase crescente em IS internos, quantitativos e explícitos, denotando uma tendência de apreciação da participação de stakeholders no processo (BELL; MORSE, 2003).

Eles destacam, ainda, que “os indicadores não são apenas um produto do tempo e do lugar” (BELL; MORSE, 2003, p. 143), mas também refletem as premissas epistemológicas dos elaboradores. Portanto, quando se analisa um framework sobre desenvolvimento sustentável, é necessário ter clara qual concepção de sustentabilidade está sendo utilizada (se ela denota uma lógica de sustentabilidade forte ou fraca, por exemplo).

Esses são alguns dos parâmetros considerados na gestão da sustentabilidade, mas há, também, alguns desafios inerentes a esse processo. Hak, Moldan e Dahl (2007) citam os desafios de relevância política, captura da diversidade, uso e usuários, escalas e modelos e disponibilidade de dados; enquanto Bell e Morse (2003) apontam como desafios o grau de agregação de indicadores e a determinação de condições de referência. Em relação à relevância política, Hak, Moldan e Dahl (2007) afirmam que indicadores, para serem efetivos, precisam ser cientificamente válidos, legítimos para os usuários e relevantes para os tomadores de decisão. Devem, ainda, envolver perspectivas de longo, médio e curto prazo, para dar margem a uma atuação consistente na esfera política, e, principalmente, devem ser capazes de transformar dados insignificantes em informação.

No que concerne à captura da diversidade, os autores comentam que as diferenças entre países dificultam a seleção de indicadores que avaliem objetivamente o DS e que a tarefa de conciliar é complicada. Na opinião deles, de forma ideal, os indicadores deveriam ser selecionados sem serem influenciados por essa diversidade, e esse é um desafio grande. Sobre uso e usuários, Hak, Moldan e Dahl (2007) comentam que indicadores são, essencialmente, ferramentas de comunicação, portanto, falhas em comunicá-los tornam-os inúteis. Além disso, eles entendem que quando os usuários são responsáveis por criá-los e gerenciá-los, tornam os indicadores mais efetivos e fornecem feedbacks mais construtivos. Nesse sentido, defende-se a importância da educação e conscientização sobre a temática de DS em toda a sociedade.

Relativamente a escalas e modelos, o desafio está relacionado aos trade-offs entre curto e longo prazo, principalmente porque os tomadores de decisão normalmente atuam sobre problemas observáveis, e à distinção entre sustentabilidade forte e fraca no momento da

adoção de um modelo. No tocante à disponibilidade de dados, Hak, Moldan e Dahl (2007) apontam que são eles que garantem um conjunto quantitativo rigoroso de indicadores, no entanto é necessária cautela com o círculo vicioso que se forma em torno de indicadores que só são definidos por conveniência, por já terem os dados disponíveis para coleta, uma vez que isso pode bloquear uma evolução do sistema. Para os autores, quando se escolhe mapear um novo indicador, é importante ter uma compreensão conceitual adequada dele e do fenômeno ao qual se relaciona, para que os dados sejam coletados com parâmetros confiáveis.

Outro desafio relacionado aos indicadores de sustentabilidade é o grau de agregação (ou integração), conforme apontam Bell e Morse (2003), que consiste no agrupamento de indicadores individuais. Os autores acreditam que a integração tenta resolver dois problemas principais: complexidade (muitos indicadores podem ser sensatos a partir de uma perspectiva técnica, mas pode-se perder de vista o quadro maior devido aos detalhes); e compromisso (uma estrutura grande de indicadores pode não permitir uma análise imediatamente aparente de trade-offs).

Para eles, agregando-os em um único índice pode ajudar a resolver esses aspectos e auxiliar na apresentação da informação ao público e aos tomadores de decisão que, presume-se, não precisam estar cientes dos detalhes, mas apenas da ampla mensagem sobre o que está acontecendo. A desvantagem, por outro lado, é que a agregação reduz a transparência. Os autores apaziguam a discussão comentando que o grau de agregação depende do usuário da informação. Técnicos e cientistas interessam-se pelos dados puros, enquanto que tomadores de decisão e o público preferem uma condensação, que traz mais clareza de interpretação (BELL; MORSE, 2003).

Há, ainda, o desafio relacionado à definição da condição de referência. IS podem ter um alvo definido, permitindo avaliar a distância entre a situação atual e o objetivo. A desvantagem é que esse modelo pode dificultar o reconhecimento da fronteira ideal a ser alcançada na prática. Eles podem também ter uma direção definida, ou seja, a avaliação é feita em função da tendência em que todos os indicadores se movem. Para Bell e Morse (2003), é difícil definir essa direção, mas, uma vez estabelecida, torna-se simples detectar os indicadores que desviaram da condição de referência.

Ness et al. (2007) evidenciam dois questionamentos a serem considerados em um sistema de avaliação da sustentabilidade: como os sistemas atuais podem ser integrados ou

estendidos de forma que forneçam um guia útil rumo à sustentabilidade; e ainda como as atividades atuais de planejamento, pesquisa, monitoramento, avaliação e suporte à decisão podem ser melhor integradas em sistemas voltados para gestão adaptativa e aprendizagem social. Os autores sugerem, nesse sentido, que o propósito da avaliação da sustentabilidade é fornecer aos tomadores de decisão uma análise de sistemas natureza-sociedade integrados do global para o local, em uma perspectiva de curto e longo prazo, com o objetivo de auxiliar na determinação de ações que devem ou não ser executadas (NESS et al., 2007).

Transferindo a avaliação da sustentabilidade do global para o local, uma solução que tem sido adotada nos últimos anos é a formulação de planos regionais, municipais ou locais que têm como foco a busca por uma comunidade mais sustentável. Church (apud SACHS; MANCEBO, 2015) comenta, sobre esse aspecto, que planos, embora não sejam obrigatórios, normalmente informam ações e podem até mesmo conduzir a acordos obrigatórios. Dentro dessa perspectiva, o uso de IS, quando incorporados a esses planos de abrangência mais local, pode contribuir para alertar tomadores de decisão sobre questões prioritárias, orientar a formulação de políticas, simplificar e melhorar a comunicação e promover uma compreensão comum sobre as tendências (BELL; MORSE, 2003). A temática da seção subsequente aprofunda um pouco mais essa discussão, que desponta como uma nova forma de planejar e implementar ações voltadas a uma lógica sustentável de desenvolvimento.

2.2 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE E CIDADES

2.2.1 Cidades: construindo uma definição

Tendo em vista que o foco desta pesquisa está voltado a atuação de redes de sustentabilidade em cidades, considera-se pertinente pontuar o entendimento que se tem delas, definindo-as sob duas perspectivas: político-espacial e socioeconômica.

Na perspectiva político-espacial, ou, de acordo com Silva (2008b), no sentido jurídico-político, emprega-se o termo cidade em sentido equivalente ao de município, ou seja, chama-se cidade ao centro urbano cujo território foi transformado em município. De acordo com o autor, cidade, no Brasil, consiste em um núcleo urbano composto por sistemas de

natureza político-administrativa, econômica, familiar e simbólica, que tem um governo municipal (SILVA, 2008b).

Em síntese, cidade é a sede do Município, e este, por sua vez, é parte do território do Estado onde cidadãos, vinculados pelo local, trabalho e costumes, vivem de forma organizada com liberdade e autonomia para estabelecer relações econômicas, administrativas e culturais (PINA; LIMA; SILVA, 2008). Portanto, dentro da lógica político-espacial, quando se menciona ‘cidade’ neste estudo, refere-se à unidade territorial equivalente ao município, tanto em âmbito brasileiro como colombiano.

Em termos de organização política, é assegurada pela Constituição Federal a política de desenvolvimento urbano, que tem por objetivo “ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes” (BRASIL, 2008, p. 10). Essa política é regulamentada pelo Estatuto da Cidade (Lei n. 10.257, de 10 de julho de 2001), a qual determina que as cidades devem seguir uma série de diretrizes, dentre as quais se destaca:

garantia do direito a cidades sustentáveis, entendido como o direito à terra urbana, à moradia, ao saneamento ambiental, à infra-estrutura urbana, ao transporte e aos serviços públicos, ao trabalho e ao lazer, para as presentes e futuras gerações. (BRASIL 2008, p. 15)

Além de ser uma unidade espacialmente delimitada em função de uma organização política, dentro de uma lógica socioeconômica, a cidade pode também ser considerada uma construção social, ou uma “construção humana” (PINA; LIMA; SILVA, 2008, p. 133). Para Pina, Lima e Silva (2008, p. 126), a cidade “possui funções que fazem dela um espaço capaz de exercer influências diversas, destacando-se principalmente os aspectos políticos e econômicos”.

Embora não seja objetivo desta pesquisa adentrar a perspectiva crítica sobre o estudo de cidades, considera-se pertinente apontar sumariamente que alguns autores se dedicaram a estudar cidades e o espaço urbano sob a ótica de fenômenos sociais. Para Léfèbvre (2001, p. 56), por exemplo, cidades são “a projeção da sociedade sobre um local”, e, para Castells, o espaço urbano é estruturado em função de relações que dão a ele forma, função e significação social (VASCONCELOS, 2015).

Para abordar a cidade como espaço socialmente construído, utilizam-se algumas definições da Carta Mundial pelo Direito à Cidade (INSTITUTO PÓLIS, 2006). Esse

documento é reflexo da discussão feita por movimentos populares, ONGs, associações profissionais, fóruns e redes da sociedade civil, que, em conjunto, se propõem a pensar formas de definir compromissos a serem assumidos por governos para tornar cidades locais onde as pessoas vivam de forma digna.

Sob o enfoque desse documento, a cidade é definida em duas lógicas: espacial, sendo um aglomerado "organizado institucionalmente como unidade local de governo de caráter municipal ou metropolitano" (INSTITUTO PÓLIS, 2006, art. 1º, item 4); e política, sendo "o conjunto de instituições e atores que intervêm na sua gestão, como as autoridades governamentais, legislativas e judiciárias, as instâncias de participação social institucionalizadas, os movimentos e organizações sociais e a comunidade" (INSTITUTO PÓLIS, 2006, art. 1º, item 4). Essa definição política de cidade contida na Carta se coaduna com o enfoque deste estudo, uma vez que reconhece que

todas as pessoas têm direito a participar através de formas diretas e representativas na elaboração, definição, implementação e fiscalização das políticas públicas e do orçamento municipal das cidades, para fortalecer a transparência, eficácia e autonomia das administrações públicas locais e das organizações populares (INSTITUTO PÓLIS, 2006, art. 2º, item 1.2).

Conforme aponta Paganí (2015, p. 107), a cidade que representa a atual sociedade do conhecimento é aquela que permite uma nova forma de governo, o "governo relacional ou em rede", e uma nova forma de governar, "a governança democrática". Essa interpretação ganha respaldo, inclusive, com a Constituição de 1988, que proporcionou um movimento de descentralização da AP dando mais autonomia aos municípios e "aproximando governantes e governados" (BAËTA, 1989, p. 100). Para Baêta (1989) essa mudança não foi apenas uma questão formal, mas sim um reflexo do dinamismo da sociedade.

Vergara e Corrêa (2003, p. 11) reiteram que esse movimento de expansão da autonomia dos municípios "evidenciou o entendimento de que iniciativas locais, por estarem mais próximas dos cidadãos e do controle social, são mais realistas, econômicas, eficientes e voltadas aos resultados esperados pela sociedade local". Esse novo dinamismo também é abordado por Sassen (1991) quando comenta que, em função da dispersão espacial e da integração global, despontam novos papéis para as cidades, pois elas detêm o controle dos recursos disponíveis e, ao mesmo tempo, suas indústrias e serviços reestruturam a forma como a sociedade e a economia operam. Sassen (1991, p. 4, tradução nossa) denominou essas

idades de cidades globais e, em sua visão, “é possível entender a ordem global apenas analisando por que as estruturas-chave da economia mundial estão situadas nas cidades”.

Nessa conjuntura, considera-se a cidade uma unidade relevante de análise porque ela se encontra dentro de um escopo mais tangível de ação e de acompanhamento de resultados. Entende-se que a delimitação espacial e a definição específica de papéis dentro do contexto local podem facilitar no processo de abordar problemas globais a partir ações locais, pressuposto relevante quando se aborda o desenvolvimento sustentável.

Barber (2013, p. 26, tradução nossa) legitima essa perspectiva comentando que “quaisquer que sejam os arranjos políticos em grande escala que moldamos, a política começa no bairro e na cidade”, que é o local onde “a criatividade é desencadeada, a comunidade é solidificada e a cidadania é concretizada”. Em sua visão, as cidades irão salvar o mundo porque são o local onde a participação acontece, razão pela qual os Estados-nação perderam seu potencial de influência. Barber (2013) acredita que mecanismos inovadores de cooperação e tomada de decisão vêm permitindo que cidades consigam abordar, em comum, questões como comércio, mudanças climáticas, transporte, saúde pública entre outros. Em sua visão, as cidades têm alto potencial para fomentar a participação democrática, uma vez que conseguem envolver os cidadãos localmente e diretamente na governança e são domínios pluralistas, onde esses cidadãos podem complementar instituições representativas.

Não obstante, Baêta (1989) alerta sobre o desafio em substituir ou modificar estruturas institucionalizadas. Em sua visão, essa mudança não necessariamente implica na democratização do aparelho do Estado, pois não assegura uma aproximação entre Estado e sociedade civil. Nesse sentido, é requerida a institucionalização de práticas de participação e, para sua consecução, "o governo municipal assume papel relevante na viabilização desse diálogo, considerando-se que, a nível local, os problemas são mais facilmente identificáveis e as possibilidades de participar são maiores" (BAÊTA, 1989, p. 101).

Participação é um tema recorrente quando se estuda a importância das cidades na busca por uma sociedade melhor. Outro tema de equivalente importância, de acordo com Fagence (apud BAÊTA, 1989) é a competência dos gestores no processo de tomada de decisão. Complementarmente, Castells e Borja (1996, p. 156) comentam que a viabilização de um projeto de transformação urbana consiste na soma de três fatores: a sensação de crise

decorrente da globalização da economia; a negociação entre diferentes atores; e a vontade coletiva de que a cidade avance sob os pontos de vista físico, econômico, social e cultural.

Há diversas formas pelas quais a sociedade civil busca tanto participar ativamente da gestão local como influenciar a tomada de decisão. Sob esse aspecto, avalia-se que a discussão sobre sustentabilidade em cidades pode agregar novos elementos a esse debate.

2.2.2 A gestão da sustentabilidade sob a perspectiva das cidades

Atualmente, a parte mais significativa da população mundial vive em áreas urbanas e, de acordo com projeções realizadas por órgãos competentes, em um futuro próximo esse número será muito maior, denotando um crescimento exponencial. Isso porque, conforme apontam Newman e Jennings (2008), as cidades se tornaram os principais motores do crescimento econômico. Contudo, por viabilizarem oportunidades diversas, também são os principais causadores da perturbação ambiental dentro e além de seus limites, uma vez que são “os maiores consumidores de recursos naturais e os maiores produtores de poluição e resíduos” (NEWMAN; JENNINGS, 2008, p. 1, tradução nossa).

Esses argumentos são centrais para compreender a importância da relação entre DS e cidades, pois, conforme apontam Meadows et al. (1972, p. 18) no Relatório Brundtland, faz-se necessário resolver com êxito “problemas em uma pequena área antes de transferir sua preocupação para uma área maior”, pois, dentro da lógica da ação situada, “quanto maior o espaço e quanto mais longo o tempo associado a um problema, menor é o número de pessoas que estão realmente preocupadas com sua solução”. A busca pela sustentabilidade, quando aplicada à realidade das cidades, pode retornar com novos desdobramentos, significados e resultados, abrandando a crítica sobre o distanciamento do conceito em relação à prática.

Portney (2003), inclusive, defende essa perspectiva quando comenta que, apesar de parecer incongruente pensar geograficamente de forma mais estreita, no cenário internacional, a atenção ao DS tem focado no nível local. Para ele, “a idéia de comunidades sustentáveis nasce de uma compreensão da importância do comportamento humano individual e do contexto de governança local em que esse comportamento ocorre” (PORTNEY, 2003, p. 10, tradução nossa). O próprio Relatório Brundtland aponta que “autoridades locais normalmente têm poder político e credibilidade para tomar iniciativas e avaliar e implantar recursos de

formas inovativas, que refletem condições únicas locais” e que isso “dá capacidade a elas de gerenciarem, controlarem, experimentarem e conduzirem o desenvolvimento” (UNITED NATIONS, 1987, Cap. 9, item 17, tradução nossa).

Para a comissão, é necessário dar atenção à sustentabilidade urbana porque nas cidades estão os maiores níveis de consumo, uso de recursos e de energia e poluição ambiental. Portney (2003, p. 16, tradução nossa) comenta que essa consciência tem dado espaço ao que chamam de “novo localismo”, uma filosofia que “sugere que pessoas comuns têm mais probabilidade de prestar atenção no ambiente físico onde veem e vivem e que os mecanismos de governança nas cidades têm mais chance de serem responsivos às preocupações ambientais dos cidadãos”.

Daí a importância de acompanhar esse fenômeno em cidades, uma vez que elas, segundo o relatório *Perspectivas da Urbanização Mundial* da ONU, concentram diversos segmentos de trabalho necessários para os negócios crescerem, são locais onde a troca de conhecimentos e informações é facilitada devido à densidade de pessoas e organizações, além de funcionarem como hubs para o comércio, governo e transportes. As cidades, ainda de acordo com o documento, fornecem conexões fundamentais com áreas rurais, entre cidades e até mesmo entre fronteiras internacionais. Na visão da ONU, as tendências em urbanização representam “ótimas oportunidades para o desenvolvimento, mas, ao mesmo tempo, dão origem a mudanças formidáveis para equidade social, sustentabilidade ambiental e governança” (UNITED NATIONS, 2015a, p. 2, tradução nossa).

Egger (2006, p. 1236) também destaca a importância de utilizar cidades como potenciais unidades para a promoção do DS porque elas são uma “expressão da sociedade”, e não apenas “recipientes físicos que armazenam pessoas, bens e conhecimentos”. Em sua visão, as cidades “precisam reconciliar o conflito entre ser parte de uma rede competitiva global e satisfazer as necessidades rotineiras de seus habitantes” (EGGER, 2006, p. 1239). Flint e Raco (2012), sob essa ótica, lembram que governos vêm apontando a necessidade de agendas de austeridade, indicando que programas e iniciativas elaboradas na época do bem-estar pós-guerra deixaram de responder às demandas atuais, e esse é um contexto que pode favorecer o surgimento de formas criativas de planejamento de DS, em um cenário onde agendas direcionadas pelo mercado ou pela propriedade podem não mais dominar o desenvolvimento de políticas da forma como dominavam nos anos 80.

No Relatório em Profundidade sobre Indicadores para Cidades Sustentáveis (UWE, 2015), defende-se que o maior desafio para as cidades atualmente é gerenciar a alta dependência dos serviços de ecossistema, que ocasiona o esgotamento dos recursos naturais e da biodiversidade, ao mesmo tempo em que se promovem esforços para minimizar a mudança climática e se tenta priorizar a saúde pública e a qualidade de vida. A equipe redatora defende que, para criar um ambiente urbano sustentável, é fundamental mensurar e avaliar políticas, infraestrutura, fatores socioeconômicos, uso de recursos, emissões e qualquer outro processo que contribua e lucre com o metabolismo, a prosperidade e a qualidade de vida em uma cidade, pois isso possibilita aos governos identificar oportunidades e preocupações, dando condições para desenvolver objetivos realistas (UWE, 2015).

A importância das cidades diante dos desafios da sustentabilidade também é abordada por Santos, Pereira e Fonseca (2017, p. 6), que acreditam que iniciativas para promoção do DS devem ser municipalizadas e cidades precisam ser percebidas como o local em que mudanças institucionais, sociais e econômicas surgem apropriadamente e de uma forma capaz de “enfrentar os desafios globais crescentes e urgentes”. Para os autores, a busca por soluções sustentáveis deve ocorrer por meio de um processo de planejamento urbano, cujo objetivo seja o estabelecimento de padrões de qualidade de vida adequados na cidade.

Ainda sob essa perspectiva, Sachs (2015) relembra que é nas cidades que estão concentradas as bases da pesquisa tecnológica e de inovação e, portanto, elas são grandes contribuintes para os avanços percebidos nas áreas rurais, em termos de tecnologias de cultivo. São também o local onde a maioria das políticas são definidas e, com o avanço da era da informação, tornaram-se o locus de cidadãos politicamente informados e engajados em causas relacionadas à preocupação com a sustentabilidade. Em suma, as cidades são onde a disseminação do DS encontra escalabilidade e condições de atingir atores que podem provocar mudanças, seja por meio de avanços tecnológicos ou por políticas conscientes.

A concepção das cidades desempenhando um papel central na promoção da sustentabilidade é recente, mas, conforme aponta Georg (2015), já se tornou uma política convencional. Inclusive, o décimo primeiro Objetivo do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas é intitulado “cidades e comunidades sustentáveis”, consiste em tornar cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis e um dos principais

desafios relacionados a esse objetivo é a desigualdade, mas ele também é voltado a aspectos como consumo energético urbano, poluição e vulnerabilidade a desastres ambientais⁵.

Reforçando a importância da inserção do espaço urbano na agenda de discussão sobre desenvolvimento, em 2016, a ONU promoveu a Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável (Habitat III), em Quito, evento que oficializou a adesão de diversas nações à Nova Agenda Urbana, a qual tem o objetivo de orientar a urbanização sustentável nos próximos vinte anos ao estabelecer padrões e princípios de planejamento, desenvolvimento e administração das áreas urbanas. Essa agenda conecta-se à Agenda 2030 e atua principalmente no alcance do décimo primeiro Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, acima mencionado (UNITED NATIONS, 2019).

Zborel et al. (2012) pontuam que o processo de planejamento e construção de políticas voltadas a sustentabilidade em cidades difere da construção de políticas nacionais, porque requer um alto nível de convencimento dos cidadãos para aprovarem regulações locais, demandando um contato mais aproximado; e porque objetivos e prioridades em relação à sustentabilidade variam de local para local, ou seja, políticas nacionais não trazem respostas para ações que precisam ser localmente conduzidas.

Na visão de Sachs (2015), o grau de eficiência de uma cidade em planejar e se preparar para o futuro é algo decisivo para determinar suas perspectivas em relação a um DS. Ele acredita que questões como infraestrutura, mobilidade social, qualidade educacional e preparação ambiental são assuntos que não podem ser deixados simplesmente para o mercado resolver sozinho e que a produtividade urbana, a inclusão social e a sustentabilidade ambiental requerem "brainstorming, planejamento, deliberação e engajamento político" (SACHS, 2015, p. 367). Sob essa perspectiva, Whitehead (2003) acredita que a busca por cidades mais sustentáveis não pode ser considerada apenas um exercício tecnocrático de planejamento e desenho urbano, uma vez que envolve um conjunto amplo de processos sócio-ecológicos de regulação.

Por conseguinte, para o autor, o estudo de cidades sustentáveis consiste na análise de formas que, em diferentes tempos e lugares, estratégias sociais, econômicas e ambientais de desenvolvimento emergem e quem se beneficia delas (WHITEHEAD, 2003). Corroborando

⁵ Fonte: United Nations. Disponível em: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/cities/>>. Acesso: 15 maio 2018.

esse argumento, Portney (2003) afirma que, embora cidades sejam uma jurisdição política e não uma unidade de ecossistema, elas constituem um importante espaço dentro do qual é possível reorganizar práticas e ações para que se tornem mais compatíveis a um modelo sustentável de desenvolvimento. Nesse sentido, avalia-se que um campo que complementa a discussão sobre DS em cidades, por propiciar essa revisão e aplicação de objetivos, práticas e resultados, é o de Políticas Públicas, tema abordado na seção subsequente (2.3).

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS

O campo de Administração Pública (AP), constituído há mais de um século no contexto estadunidense, tinha como objetivo “a preparação de servidores públicos para a administração pública moderna” (FARAH, 2011, p. 814). As obras de Wilson (1888), *The study of administration*, e Goodnow (1900), *Politics and administration*, marcaram essa concepção, com a diferenciação entre administração pública e política, cujo propósito era superar “as práticas de apadrinhamento e patrimonialismo que marcavam a administração pública até então naquele país” (FARAH, 2011, p. 814).

Farah (2011) comenta que, a partir desses dois marcos, teve início a tradição científica da AP, a qual pressupunha que a administração pública era um espaço de execução de políticas (*policies*) estabelecidas em âmbito político (*politics*). Na visão de Salm e Menegasso (2009, p. 97) utilizou-se, desde o início, a “organização burocrática como principal estratégia para alocar recursos e produzir o bem público”.

A característica central dessa tradição é a separação entre decisores e executores. Os servidores públicos, sendo executores, precisavam ser capacitados para exercerem suas funções de forma “apolítica e imparcial”, desempenhando “princípios científicos da administração” e contribuindo para que a administração funcionasse “de forma eficiente e econômica” (FARAH, 2011, p. 815). Essa fase da tradição científica ficou também conhecida por Velha Administração Pública (SALM; MENEGASSO, 2009).

Devido a essa separação entre administração e política, o tema de PP não foi abordado pela disciplina de AP até os anos 1950 e a AP seguia princípios gerenciais genéricos, que poderiam ser aplicados a qualquer organização. Esse distanciamento entre administração e política, conforme aponta Farah (2011), ocasionou o surgimento de caminhos

distintos: um que, enfatizando a política, aproximou AP das ciências políticas; e outro que, focando na administração, voltou-se a aspectos organizacionais. Essa segunda vertente era a que predominava em escolas de gestão, em decorrência da própria formação dos docentes, e fez com que o elemento ‘público’ da AP se perdesse em meio a teorias de gestão.

Nesse ínterim, foram percebidas algumas produções relacionadas a PP na vertente de ciências políticas, no entanto, a abordagem de AP dentro dessa disciplina não teve maiores desdobramentos. Nas décadas de 60 e 70, todavia, houve uma expansão de programas independentes de pós-graduação em AP nos EUA, que não estavam vinculados nem a ciências políticas, tampouco a escolas de negócios. Esses cursos voltaram-se à análise de políticas públicas (APP), contrapondo as escolas tradicionais de AP, e esse movimento "procurava instituir uma formação que se diferenciasse da que prevalecia nas escolas de administração pública, orientando-se para o treinamento de analistas de políticas públicas" (FARAH, 2011, p. 817).

Com o surgimento dessa abordagem, entender-se-ia como previsível uma cisão da área, com separação nítida entre a abordagem tradicional e a de análise de políticas públicas, entretanto, ocorreu o oposto. Ambas as vertentes se influenciaram mutuamente: os cursos de análise de políticas públicas incorporaram a administração como tema de estudo e os cursos de formação tradicional passaram a incluir cursos de políticas públicas em seu núcleo básico (FARAH, 2011).

Todavia, Salm e Menegasso (2009) relembram que, nos anos 80 e 90, emergiram problemáticas relacionadas a limites fiscais, que pressionaram para uma remodelagem da Administração Pública, remetendo-lhe uma lógica de eficiência, redução de gastos e cortes orçamentários. Esses aspectos limitaram a atuação da AP à instrumentalidade do mercado, relegando o bem-estar social ao segundo plano. Tal modelo ficou conhecido como Nova Gestão Pública e “transformou o cidadão em cliente ou consumidor” que fazia escolhas como as da iniciativa privada (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 98).

A crítica à Velha Administração Pública era creditada à sua impessoalidade e elevados custos e à Nova Gestão Pública, à descaracterização da esfera pública e da democracia devido ao seu vínculo com o mercado (SALM; MENEGASSO, 2009). Em decorrência das falhas desses modelos, emergiu um terceiro, o Novo Serviço Público, que redefiniu o significado de ‘público’, o qual foi redirecionado, "ampliando suas fronteiras para

além do Estado, passando a incluir organizações não governamentais, entidades do setor privado e da comunidade e instituições voltadas à inclusão dos cidadãos no processo de formulação, implementação e controle de políticas públicas” (FARAH, 2011, p. 820). Para o Novo Serviço Público, o ser humano é um ser político que age na comunidade; a comunidade articulada demanda a participação dos cidadãos para construir o bem comum; e o bem comum supera o interesse privado (SALM; MENEGASSO, 2009).

A disciplina de AP ultrapassou, assim, os limites da burocracia governamental e passou a considerar todos os atores que tinham, em maior ou menor grau, alguma influência na formulação e implementação de políticas públicas. Essa tendência foi se fortalecendo ao longo do tempo e favoreceu o surgimento de novas teorias, dentre as quais de cooperação, de rede, de governança e o institucionalismo (FREDERICKSON, 1999 apud FARAH, 2011).

Nascimento et al. (2016) complementam que, especificamente no Brasil, essa mudança de relacionamento entre sociedade civil e estado se propagou a partir da reforma constitucional 1988, a qual introduziu a democracia participativa no ordenamento jurídico nacional. Schommer, Dahmer e Spaniel (2014, p. 47) defendem que, mais do que comprovar uma tendência estadocêntrica ou sociocêntrica, cabe conhecer essas “múltiplas combinações, sobreposições e superações de padrões conhecidos” e investigar essas transformações na interação entre estado e sociedade.

Com esse breve resgate dos principais marcos da disciplina de AP de forma geral, é possível compreender a afirmação de Farah (2011, p. 832), quando diz que a AP “é, mais que uma disciplina, um ‘campo multidisciplinar’ ou uma ‘ciência interdisciplinar’”, uma vez que reúne contribuições de diferentes disciplinas, como ciência política, administração e economia, para mencionar algumas. Na seção subsequente, lança-se olhar mais específico sobre a disciplina de políticas públicas.

2.3.1 Contextualização do campo de políticas públicas

A disciplina de políticas públicas se originou campo das ciências políticas (*policy sciences*) entre os anos 50 e 70 (SALES, 2017) e passou a ser referenciada como 'estudos de políticas públicas' (*policy studies*) (MORAN; REIN; GOODIN, 2006). Esse direcionamento foi proposto por Lerner e Lasswell (1951), no capítulo introdutório do livro *The Policy*

Sciences. Outra obra relevante ao campo, publicada no mesmo ano, foi a de Truman, *The governmental process*, que abordava os processos de políticas públicas nas diferentes esferas de poder e no corpo burocrático (SECCHI, 2017b).

Os estudos de PPs, na visão de Moran, Rein e Goodin (2006), distinguem-se de outros tipos de ciências políticas devido a sua orientação pela ação. Os autores observam que esses estudos estão estruturados em torno de questões sobre o que a comunidade política deveria fazer, e não apenas sobre o que poderia ser, admitindo a possibilidade de atuação de outros atores sociais além do governo, em contraponto ao afastamento que existiu durante bastante tempo entre sociedade e Estado. Tais estudos “focalizam menos nas conchas institucionais e mais no que coletivamente fazemos em e por meio dessas formas institucionais” (MORAN; REIN; GOODIN, 2006, p. 6, tradução nossa). Nesse sentido, para os autores, tais estudos preocupam-se com as consequências das ações, e não apenas com orientações formais-institucionais.

A ciência política tradicional costumava perceber as PPs como um resultado de dinâmicas de enfrentamento e poder entre atores políticos, sendo a esfera política (*politics*) uma variável independente e as políticas (*policies*), dependentes, o que as deixava menos atrativas como unidade de análise (SECCHI, 2017b). No entanto, Lowi, em 1972, propôs uma revisão dessa lógica, defendendo que as políticas determinam a esfera política (*policies determine politics*), logo, elas se transformaram variáveis merecedoras de um estudo mais aprofundado (SECCHI, 2017b) e passou-se a dar destaque "aos aspectos dinâmicos do chamado *policy process* e aos distintos atores, estatais e não estatais, usualmente envolvidos” (FARIA, 2003, p. 21). Assim, o estudo em políticas públicas voltou-se para a compreensão em profundidade dos “processos de elaboração, decisão, implementação e avaliação de políticas públicas” (SECCHI, 2017a, p. xi).

Para diferenciar os estudos de políticas públicas da sua área originadora (ciências políticas), Howlett e Ramesh (2003 apud HEIDEMANN et al., 2010), definiram três elementos caracterizadores: a normatividade, a multidisciplinaridade e o foco na resolução de problemas públicos. A normatividade refere-se a necessidade de objetivos e meios andarem juntos, ou seja, “esperava-se que os analistas de políticas dissessem claramente qual seria a melhor solução para cada problema”; a multidisciplinaridade relaciona-se à incorporação de achados de outros campos do conhecimento; e o foco na resolução de problemas públicos

remete à ênfase na ação (HEIDEMANN et al., 2010, p. 6). Essas premissas, conforme aponta Sales (2017, p. 106), “contribuíram para o desenvolvimento do enfoque *policy-oriented*, como sentido de determinar os interesses e objetivos que deveriam cercar os estudos de PP e que estariam vinculados a uma ética deontológica”.

Para Secchi (2017a), dois conceitos são relevantes para compreender o campo de PP: problema público e o próprio conceito de política pública. Problema público “é usualmente definido como a distância entre o status quo e uma situação ideal possível para a realidade pública” (SECCHI, 2017a, p. 5) e ele só se torna público quando os atores políticos, de forma intersubjetiva, percebem-no como um problema (ou seja, uma “situação inadequada) e público (relevante para a coletividade)” (SECCHI, 2017b, p. 10). Já política pública apresenta uma variedade de definições, algumas das quais são apresentadas na sequência.

De acordo com Dye (2013, p. 3, tradução nossa), políticas públicas são “tudo o que um governo escolhe fazer ou não fazer”. Complementa, ainda, afirmando que elas regulam conflitos na sociedade, distribuem recompensas e serviços, extraem recursos (impostos) e, em última instância, regulam comportamentos, organizam burocracias e distribuem benefícios. Heidemann et al. (2010) apontam que a PP é de iniciativa do governo, como instituição representante da sociedade, e que, por conseguinte, ela nasce na esfera pública. Ressalte-se que essa é uma das interpretações sobre PP.

Outra definição é trazida por Page (apud MORAN; REIN; GOODIN, 2006, p. 207, tradução nossa), quando afirma que PP podem surgir de um processo consciente de reflexão e deliberação e podem “refletir uma variedade de intenções e ideias: algumas vagas, algumas específicas, algumas conflitantes, outras não articuladas”. PPs, para o autor, podem inclusive ser consequências não intencionais de práticas profissionais ou rotinas burocráticas. É possível perceber, aqui, outra interpretação: PPs podem ou não ser deliberadamente elaboradas.

Secchi (2017b, p. 1) afirma que políticas públicas “tratam do conteúdo concreto e do conteúdo simbólico de decisões políticas, e do processo de construção e atuação dessas decisões”. Em sua visão, a PP é uma diretriz concebida para lidar com um problema público e, por isso, deve possuir dois elementos essenciais: intencionalidade e resposta a um problema público. Outra definição apresentada pelo autor em parceria com Zappellini referencia Jenkins, que acredita que PPs

são um conjunto de decisões inter-relacionadas tomadas por um ator individual ou por um conjunto de atores, referentes à seleção de objetivos e de meios para atingi-los em uma situação em que esses atores possuem condições de alcançar tais objetivos. (SECCHI; ZAPPELLINI, 2017, p. 114)

Evidencia-se, nessa definição, que a PP pode ser elaborada por um ou mais atores.

Com essas definições, é possível perceber que há interpretações discrepantes no que se refere à amplitude de atuação das políticas públicas e à responsabilidade por elas. Secchi (2017b) denominou essas distintas interpretações de nós conceituais, categorizando-os em três. O primeiro nó conceitual refere-se ao protagonismo no estabelecimento de políticas públicas e pode ser aludido a partir de duas abordagens: a estatista e a multicêntrica. A abordagem estatista pressupõe que a PP é monopólio dos atores estatais e, portanto, o que determina se uma política é pública ou não é a natureza jurídica de quem a elabora. Já a abordagem multicêntrica admite que a PP pode ser elaborada por outros atores além do Estado e o que a define como pública é quando o problema que ela pretende enfrentar é público (SECCHI, 2017b).

O segundo nó conceitual refere-se à decisão de fazer ou não fazer. De acordo com Secchi (2017b), há dúvidas sobre se a omissão também é uma forma de PP. Sobre esse ponto, compartilha-se da opinião do autor, quando ele afirma que é difícil aceitar a omissão como PP, pois assim tudo poderia ser considerado PP e "seria impossível visualizar a implementação da política pública, bem como seria impossível distinguir entre impactos da política pública e o curso natural das coisas" (SECCHI, 2017b, p. 6). O terceiro nó conceitual relaciona-se ao alcance de uma PP. Alguns autores consideram que apenas diretrizes estruturantes são políticas públicas e aquelas mais operacionais não são. Para Secchi (2017b), PP podem estar situadas nos três níveis: estratégico (estruturante), intermediário e operacional.

Uma síntese sobre a complexidade do estudo de PPs é apontada por Sales:

Desde o início da PP como área específica de pesquisa, as principais correntes teóricas se preocuparam com os processos de tomadas de decisão, as questões relacionadas à racionalidade nos processos administrativos e organizacionais, o ideário de modernização aplicado às distintas configurações de estado e de modelos de governança, bem como as teorias voltadas à avaliações e implementação dessas políticas. Essa produção teórica é vasta e enfoca várias nuances e perspectivas, a partir das quais foram surgindo dilemas e controvérsias em torno de algumas questões-chave deste campo de pesquisa. (SALES, 2017, p. 107)

Dentre esses dilemas e controvérsias, alguns, como já mencionado, são referenciados como nós conceituais e outros podem ser observados nas diferentes vertentes de estudo de

políticas públicas, que são herdadas de outras áreas. Faria (2003) problematiza essa dificuldade de conciliação dos estudos de PPs comentando haver uma

babel de abordagens, teorizações incipientes e vertentes analíticas que buscam dar inteligibilidade à diversificação dos processos de formação e gestão das políticas públicas em um mundo cada vez mais caracterizado pela interdependência assimétrica, pela incerteza e pela complexidade das questões que demandam regulação. (FARIA, 2003, p. 22)

O autor aponta que atualmente podem ser sumarizadas cinco vertentes analíticas sobre políticas públicas: a primeira se interessa pelas instituições; a segunda dedica-se a perceber as formas de atuação e impactos de grupos e redes; a terceira dá ênfase aos condicionantes sociais e econômicos no processo de produção de PP; a quarta aborda a teoria da escolha racional; e a quinta volta-se a abordagens que destacam o papel do conhecimento (FARIA, 2003). Esta pesquisa adota a segunda vertente e, portanto, explora-se de forma mais aprofundada a teoria sobre redes de políticas públicas em uma seção específica.

Com relação às formas de compreender PPs, para Regonini (2001 apud SECCHI, 2017b, p. xiii), qualquer esforço de "análise que queira fazer uma descrição densa e completa de um fenômeno de política pública deve abranger essas cinco dimensões": de conteúdo, temporal, espacial, de atores e comportamental. Opta-se por apresentar, para as dimensões de conteúdo e comportamental, apenas o conceito central, considerando que essas dimensões lançam olhar sobre PPs já definidas e/ou elaboradas e que o espectro de análise deste estudo reside nos estágios anteriores à elaboração da PP,

A dimensão de conteúdo trata das tipologias de PP, que consistem em "formas de classificar os conteúdos, os atores, os estilos, as instituições, dentro de um processo de política pública" (SECCHI, 2017b, p. 24). A dimensão comportamental aborda os estilos de políticas públicas, ou seja, "os procedimentos operacionais padrão de elaborar e implementar políticas", conforme definem Richardson, Gustafson e Jordan (1982, p. 2 apud SECCHI, 2017b, p. 135). Para esta pesquisa, interessam as dimensões temporal, espacial e de atores. A dimensão temporal é abordada na seção 2.3.2, sobre o ciclo de políticas públicas (CPP), e as dimensões espacial e de atores são desenvolvidas em seguida.

Para Secchi (2017b, p. 81), a dimensão espacial traduz-se, nos estudos de PPs, como "contexto institucional". É necessário, na visão do autor, ter conhecimento do contexto onde a PP ocorre, pois assim é possível compreender a dinâmica política, a forma como os atores se comportam e os efeitos que as PP podem provocar. Resgatando o conceito da escola

institucionalista tradicional, instituição é um conjunto de regras que condicionam comportamentos. Quando se aplica esse conceito no âmbito das PPs, Secchi (2017b, p. 82) afirma que as instituições “são as regras constitucionais, os estatutos e códigos legais, as políticas públicas passadas e os regimentos internos das áreas onde as políticas públicas são construídas.” (SECCHI, 2017b, p. 82).

As instituições são um importante elemento de análise no processo de PP, na visão do autor, porque, por terem capacidade de influenciar as ações dos atores políticos, elas acabam por intervir no processo político,

determinando quem pode ou não participar de uma tomada de decisão, alternando as percepções dos atores sobre seus próprios interesses, condicionando as possibilidades de pressão, coalizões e enfrentamentos, condicionando o acesso a novas ideias e paradigmas para a resolução de problemas públicos. (SECCHI, 2017b, p. 83)

Compreende-se, nesse sentido, que as instituições servem de estrutura de base, formatando os desdobramentos de intenções e ações dentro do processo de PP. Para sua melhor compreensão, Secchi (2017b) sustenta que é preciso fazer uso dos seguintes elementos de análise: mapeamento e descrição das instituições; distinção entre instituições formais e informais; e mapeamento da cultura política. Mas aplicar esses elementos integralmente seria, na visão do autor, uma tarefa imensa e, sendo assim, cabe ao analista ou estudioso interpretar e julgar a forma mais relevante de fazer esse levantamento e, conseqüentemente, elaborar suas inferências e análises tendo em vista essas decisões tomadas.

No que tange à dimensão de atores, Secchi (2017b) aponta que não só é necessário identificar os atores envolvidos no processo de PP, como também é relevante identificar os padrões de relacionamento existentes entre esses atores. E os atores relevantes ao processo de PP são, em sua visão, aqueles que “têm capacidade de influenciar, direta ou indiretamente, o conteúdo e os resultados da política pública”, que conseguem influenciar a opinião pública sobre problemas relevantes e que “estudam e elaboram propostas, tomam decisões e fazem que intenções sejam convertidas em ações” (SECCHI, 2017b, p. 99).

Para identificar os padrões de relacionamento que esses atores têm entre si, o autor recomenda a aplicação de alguns modelos de relação de prevalência. Modelos de relação são “constructos teóricos, testados empiricamente, de como os atores interagem, quais são suas conexões, coalizões e enfrentamentos mais prováveis” e modelos de prevalência consistem em “constructos teóricos, também alimentados pela observação prática, de quais atores

conseguem fazer valer suas vontades sobre a vontade dos demais atores” (SECCHI, 2017b, p. 117). Ele sugere alguns modelos: principal-agente, redes de políticas públicas, modelos elitistas, modelos pluralistas e o modelo do triângulo de ferro. Esta pesquisa focaliza o modelo de redes de políticas públicas, detalhado na seção 2.3.4.

A dimensão temporal, que completa as dimensões de interesse para este estudo, é abordada na seção subsequente.

2.3.2 Ciclo de políticas públicas

O ciclo de políticas públicas (CPP) consiste no processo de elaboração de PPs. Assim como na temática de DS foram elaboradas as dimensões para facilitar a compreensão e aplicação do conceito, o CPP pode também ser considerado, de certa forma, uma convenção metodológica, concebida para facilitar a compreensão do fluxo pelo qual as Políticas Públicas são viabilizadas. É, como aponta Secchi (2017b), um esquema que auxilia na organização das ideias, simplifica de certa forma as PPs e contribui para que políticos, gestores e pesquisadores consigam criar pontos de referência e comparação entre diferentes casos e, assim, fazer avançar o conhecimento sobre esse campo.

Por simplificar a análise do processo de PP, essa abordagem, na opinião de Lima e D’Ascenzi (2013), não apresenta um potencial analítico, uma vez que não contempla ferramentas explicativas, todavia, tem o papel de auxiliar na identificação e delimitação de objetos de pesquisa e, a depender de qual ou quais fases se concentram, os enfoques teóricos utilizam categorias analíticas e hipóteses teóricas distintas. Ademais, por ser uma tentativa de sistematização do processo de PP, é razoável esperar que diferentes autores adotem diferentes convenções, dependendo da forma como interpretam o processo de PP.

Alguns autores trabalham com quatro fases: elaboração de agenda; especificação de alternativas; escolha de uma alternativa pela autoridade; e implementação da decisão (KINGDOM, 2014). Outros estipulam cinco estágios: Howlett e Ramesh (2003 apud HEIDEMANN et al., 2010) falam em montagem de agenda; formulação de alternativas; tomada de decisão; implementação; e avaliação. Anderson (1975 apud VIANA, 1996) categoriza demandas políticas; decisões políticas, articulação política, produto da política; e resultados da política. Denhardt, Denhardt e Blanc (2014) mencionam: definição da agenda;

formulação de políticas; legitimação de políticas; implementação de políticas; e avaliação de políticas e mudanças.

A convenção aqui adotada para detalhar o CPP é a apresentada por Secchi (2017b), que admite sete estágios: identificação do problema; formação da agenda; formulação de alternativas; tomada de decisão; implementação; avaliação; e extinção (Figura 01).

Figura 01 - Ciclo de políticas públicas



Fonte: Adaptado de Secchi (2017b, p. 43).

(i) *Identificação do Problema*

Resgatando o conceito apresentado anteriormente, um problema público consiste em uma “discrepância entre o status quo e uma situação ideal possível” (SECCHI, 2017b, p. 44). Ele tanto pode emergir subitamente como pode se agravar ao longo do tempo. Pode, também, sempre ter existido mas passar a ser considerado um problema em decorrência da mudança de pensamentos, necessidades ou prioridades da sociedade. Para identificá-lo, Sjöblom (1984 apud SECCHI, 2017b) aponta três aspectos: precisa ter sido percebido por uma ampla parte da sociedade; precisa ser definido ou delimitado precisamente, ou seja, sintetizá-lo em uma frase; e, para defini-lo como problema público, é necessário vislumbrar possibilidades de solução.

Se o problema for insolúvel, seja pela indisponibilidade de recursos, tecnologia ou conhecimento, esforços de inserção na agenda e de elaboração de uma PP acabam por ser em vão. O problema público consiste na “matéria-prima de trabalho” (SECCHI, 2017b, p. 45) dos atores públicos e é assim que eles demonstram sua capacidade de trabalho e constroem seu

perfil perante a sociedade. Reconhecidos os problemas públicos, torna-se necessário mostrar sua relevância para os tomadores de decisão e, para isso, é necessário o esforço de inseri-lo na agenda.

(ii) Formação da Agenda

O estudo sobre formação de agenda, para Majone (apud MORAN; REIN; GOODIN, 2006), busca compreender os caminhos pelos quais os problemas e questões de interesse público percorrem até serem inclusos na agenda de decisões. Conforme mencionado na etapa anterior, problemas inviáveis e sem possibilidade de resolução normalmente não encontram lugar na constituição dessa agenda. Kingdon (2014, p. 3, tradução nossa) define agenda, no processo de PP, como “uma lista de assuntos ou problemas nos quais representantes do governo e pessoas fora do governo, mas que estão proximamente associadas a esses representantes, estão seriamente prestando atenção a qualquer momento”.

A etapa de formação de agenda pode ser definida como um processo que reduz a amplitude de assuntos, filtrando aqueles que realmente se tornarão o foco de atenção (KINGDON, 2014). Percepção semelhante têm Denhardt, Denhardt e Blanc (2014), quando asseveram que, antes de se tomar qualquer providência em relação a políticas, é necessário chamar atenção dos tomadores de decisão, que precisam, a partir de um conjunto de reivindicações diversas e concorrentes, selecionar aquelas que ganharão prioridade e aquelas que serão dispensadas ou adiadas.

Kingdon (2014) acredita que três fatores podem influenciar a formação de agendas: uma crise ou evento dramático; um processo gradual de acumulação de conhecimento sobre determinado assunto; e variações do humor nacional (KINGDON, 2014). Complementando, Cobb e Elder (1983 apud SECCHI, 2017b) alegam que há três condições para um problema ingressar na agenda: atenção (parte significativa da sociedade percebe a situação como merecedora de intervenção); resolutividade (ações necessárias e factíveis); e competência (o problema deve ser de responsabilidade pública).

Para Denhardt, Denhardt e Blanc (2014), várias pessoas podem contribuir para definir a agenda. O presidente (ou representante máximo), na visão deles, tem preferência e pode afetar significativamente o que os tomadores de decisão percebem como importante,

mas outros grupos também podem exercer influência, como membros do congresso (ou equivalentes), partidos políticos, grupos de interesse, a mídia e o público geral.

A ação política também é apontada como aspecto que influencia a agenda política, ou seja, as propostas, para que cheguem ao topo de prioridade da agenda, precisam ser consistentes com as realidades políticas emergentes. Com isso, Denhardt, Denhardt e Blanc (2014) querem dizer que assuntos congruentes ao clima político, favorecidos pelo governo em exercício ou legislativo e que têm apoio de grupos de interesse são mais propensos a alcançar o topo da agenda. Interpretando sob a lógica dos Fluxos Múltiplos, os autores apontam que as janelas de oportunidade para a ação política são restritas e é necessária habilidade para gerenciar os diferentes fluxos, assegurando que interesses específicos sejam atendidos.

Sobre a agenda governamental, para Kingdon (1984 apud VIANA, 1996), dois fatores influenciam sua formação: participantes ativos, que são os atores governamentais (servidores públicos de carreira e em mandato) e não-governamentais (grupos de interesse, academia, consultores, mídia, partidos políticos, opinião pública); e processos, que consistem “[n]as características dos órgãos, das instituições e dos aparelhos vinculados à produção de políticas públicas que podem responder melhor pelos tipos de processo e, portanto, pelo modo de selecionar os problemas” (VIANA, 1996, p. 8). Viana (1996) assevera que o grau de fragmentação das comunidades de políticas também pode influenciar na inserção de temas na agenda, pois, se as comunidades são fragmentadas, a política em si acabaria se tornando fragmentada e enfraqueceria a estabilidade da agenda.

Cobb e Elder (1971 apud VIANA, 1996) têm uma percepção mais crítica sobre o processo de formação de agenda, ponderando que os cidadãos não se percebem como atores responsáveis pela ação governamental e que, por conta disso, a agenda governamental se altera muito pouco, configurando sempre os mesmos temas. Corroborando essa opinião, Tantivess e Walt (2008) afirmam que a manifestação de um novo assunto na agenda governamental ocorre apenas quando os subsistemas de políticas mudam de forma substancial, ou seja, quando ocorre a substituição de comunidades políticas por grupos que possuem diferentes crenças, normas e prioridades.

Diferentes autores propõem tipos distintos de agendas. Kingdon (2014) fala de agenda não-governamental, governamental e de decisão. A agenda não-governamental ou sistêmica aborda assuntos de preocupação geral que não merecem, necessariamente, atenção

do governo; a governamental ou formal inclui os problemas que o governo seriamente presta atenção; e a de decisão consiste na lista de assuntos, dentro da agenda governamental, que estão prontos para uma decisão ativa (VIANA, 1996; KINGDON, 2014).

Cobb e Elder (apud VIANA 1996) falam de agenda sistêmica e institucional e afirmam que a distância entre essas duas agendas "marca o espaço do conflito no interior do sistema político" (COBB; ELDER, 1971 apud VIANA, 1996, p. 12). Secchi (2017b) complementa com a agenda da mídia. Para o autor, essa agenda consiste em uma "lista de problemas que recebe atenção especial dos diversos meios de comunicação" (SECCHI, 2017b, p. 46) e a influência da mídia sobre a opinião pública é tamanha que, ocasionalmente, essa agenda consegue inclusive sugerir as agendas institucionais.

(iii) Formulação de Alternativas

Consoante Kingdon (2014), o processo de especificação de alternativas auxilia por limitar o espectro de escolha dos tomadores de decisão, que, de um rol de alternativas concebíveis e viáveis, as reduzem para um conjunto que será seriamente considerado. Pode-se dizer que essa etapa e a de formação de agenda estão fortemente relacionadas, pois quando um problema é inserido em uma agenda, os atores interessados já passam a vislumbrar alternativas para o encaminhamento do assunto e agilizar ao máximo o desenvolvimento do tema em questão para facilitar sua inserção na fase de tomada de decisão.

Kingdon (apud VIANA, 1996) sintetiza essa lógica comentando que, enquanto no fluxo político (*political stream*), forma-se a agenda governamental; no fluxo de políticas (*policy stream*), ocorre a especificação de alternativas. Denhardt, Denhardt e Blanc (2014, p. 51, tradução nossa) corroboram esse entendimento, indicando que "ao mesmo tempo em que a atenção é focada em um assunto em específico, é provável que diversas pessoas já estejam envolvidas na tentativa de gerar soluções para o problema". Para os autores, as propostas de solução podem emergir de discursos, artigos, reportagens ou conversas.

Secchi (2017b) ratifica esse argumento indicando que, quando um problema consegue ser introduzido na agenda, tornam-se cruciais iniciativas que visam construir e combinar soluções a ele relacionadas. Ele acrescenta, ainda, que esse momento de formulação de soluções envolve a definição de objetivos e estratégias, além do "estudo das potenciais consequências de cada alternativa" (SECCHI, 2017b, p. 48). Compreende-se, nesse sentido,

que esse estágio do CPP não pressupõe o desenvolvimento completo de uma proposta de PP, mas sim um diagnóstico mais aprofundado do problema, com a sinalização de alguns caminhos que podem ser perseguidos para abordá-lo.

Na opinião de Kingdon (2014), a distinção entre formação de agenda e formulação de alternativas tem bastante utilidade analítica, porquanto cada um desses momentos é governado por processos diferentes. Aquele pressupõe uma atuação mais voltada aos atores políticos, que, exercendo de suas habilidades de influência, poder, negociação e argumentação, conseguem construir uma agenda que contemple os assuntos pelos quais têm interesse; enquanto este é viabilizado dentro de um espaço técnico, dentro do qual especialistas, acadêmicos ou analistas de PP conseguem, dado um grau mais aprofundado de conhecimento, conceber alternativas possíveis para os temas propostos.

Relativamente às formas pelas quais alternativas costumam ser analisadas, Secchi (2017b) aponta três avaliações: avaliação ex ante, projeção, predição ou conjectura. Em síntese, avaliações ex ante procuram investigar as consequências e os custos das alternativas vislumbradas para cada problema público; projeções fazem a prospecção de tendências tendo como base o comportamento histórico de determinado tema, ou seja, usam dados do passado para traçar padrões futuros; predições invertem a lógica das projeções, pois buscam prever consequências diferentes com base em teorias ou analogias; e conjecturas consistem em juízos de valor, baseados na intuição e emoção de quem é responsável pela PP (SECCHI, 2017b).

Infere-se que, nesse momento de formulação de alternativas, a disponibilidade de informações torna-se uma variável relevante para que um problema ganhe a atenção dos tomadores de decisão. E essa disponibilidade não pressupõe apenas a facilidade de acesso (que, em si, já pode ser um aspecto complicado), mas também a variedade de informações coletadas ao longo do tempo e, mais do que isso, a qualidade dessas informações. Entende-se que a contextualização aprofundada sobre determinado tema pode ser um aspecto, embora não decisivo, importante para despertar a atenção dos *policymakers*, que, com informações mais trabalhadas, podem decidir favoravelmente por já vislumbrarem meios de implementação.

(iv) Tomada de Decisão

De acordo com Secchi (2017b, p. 51), a tomada de decisão “representa o momento em que os interesses dos atores são equacionados e as intenções (objetivos e métodos) de

enfrentamento de um problema público são explicitadas”, ou seja, a PP decidida passa a ser propriamente planejada. O processo de escolha de uma das alternativas e tomada de decisão, para o autor, pode ser compreendido a partir de três óticas: ou se tem o problema em mãos e se buscam soluções; ou se ajustam os problemas às soluções e vice-versa; ou, ainda, se tem soluções e buscam-se problemas que se enquadram nelas. Para compreender melhor essa lógica entre problemas e soluções, ele referencia modelos bastante conhecidos: os modelos de racionalidade, o modelo incremental e o modelo dos fluxos múltiplos.

Sobre os modelos de racionalidade, podem ser mencionados o da racionalidade absoluta, de Tinbergen, e o da racionalidade limitada, de Simon. O modelo da racionalidade absoluta advoga que a tomada de decisão é um processo de escolha racional, em que “custos e benefícios das alternativas são calculados pelos atores políticos para encontrar a melhor opção possível” (SECCHI, 2017b, p. 52). Já o modelo da racionalidade limitada preceitua que os tomadores de decisão têm limitações cognitivas e informativas e, portanto, não conseguem chegar à melhor opção, mas sim a opções satisfatórias (SECCHI, 2017b).

Já o modelo incremental, proposto por Lindblom, pressupõe que os tomadores de decisão atuam sob a influência de três características: revisão e redefinição constante de problemas e soluções ao longo do processo de tomada de decisão; decisões atuais dependem de decisões passadas e de limitações impostas por instituições formais e informais; e decisões dependem dos interesses dos atores envolvidos no processo de elaboração da PP e, portanto, “muitas vezes a solução escolhida não é a melhor opção, mas sim aquela que foi politicamente lapidada em um processo de construção de consensos e de ajuste mútuo de interesses” (SECCHI, 2017b, p. 53). Nesse modelo, o aspecto político prevalece em relação ao aspecto técnico.

E em relação ao modelo dos fluxos múltiplos, de Kingdon (2014), o foco é a análise de políticas em “condições de ambiguidade” (FARIA, 2003, p. 24), ou seja, quando o comportamento racional torna-se limitado e a variável temporal entra em análise. Essa abordagem analisa o foco de atenção dos decisores, como eles determinam e modelam as políticas e de que forma e quando buscam soluções. Nesse modelo, há três fluxos no processo de produção de PPs: problemas, políticas (*policies*) e política (*politics*). O fluxo dos problemas tem relação com a atenção do público; o fluxo das políticas depende da atuação do que ele chama de ‘empreendedores de PP’, que têm interesse em temas específicos; e o fluxo

da política varia de acordo com acontecimentos ou aberturas na arena política (SECCHI, 2017b). A convergência de um tema específico nesses três fluxos, na visão do autor, levaria a uma tomada de decisão favorável à implementação de uma PP, que é a fase subsequente.

(v) Implementação da Política Pública

Implementação, para Denhardt, Denhardt e Blanc (2014), envolve o cumprimento das regras impostas na lei, o detalhamento dos programas e a transformação de tais programas em ação. O estágio de implementação de PP relaciona-se, nas palavras de Heidemann et al. (2010, p. 3), "à intervenção direta na realidade político-social-econômica". Na visão dos autores, esse momento requer bastante cuidado e ética, pois é quando as decisões políticas são convertidas em uma ação que vai gerar um impacto objetivo na sociedade. Corroborando essa perspectiva, Kiviniemi (1985 apud VIANA, 1996) explica que a etapa de implementação converte intenções em impactos e consequências, os sujeitos são os atores governamentais e os objetos, os cidadãos, grupos de atores e a sociedade.

Para Bardach (2012, p. 42, tradução nossa), o processo de implementação tem vida própria, posto que é encenado por sistemas administrativos grandes e inflexíveis e, ao mesmo tempo, pode ser "distorcido por interesses burocráticos", ou seja, "as políticas que surgem na prática podem divergir, até mesmo de forma substancial, das políticas definidas e adotadas". Na concepção do autor, o fato de a implementação ter sucesso ou não depende em parte da vontade das instituições relevantes em facilitar ou impedir a política em questão (BARDACH, 2012). Por isso, ele ressalta que mesmo os melhores planejadores não conseguem delinear todos os detalhes de antemão e, portanto, deveriam dar espaço aos responsáveis pela implementação para melhorar o planejamento original.

A forma mais comum de permitir essa melhoria, em sua visão, é a participação de indivíduos e grupos com conhecimento para tal, contudo, Bardach (2012) salienta que, uma vez que se abra esse canal de participação, ele pode também dar espaço para interesses políticos hostis, afetando a robustez do processo. Diante disso, ele ressalta a necessidade de uma avaliação cuidadosa do contexto, observando "pessoas, demandas e incentivos institucionais, vulnerabilidades políticas, e assim por diante" (BARDACH, 2012, p. 43, tradução nossa). Conforme Viana (1996) aponta, a teoria de implementação de Bardach

desenvolve-se a partir do conceito de jogo, em que cada componente do processo tem seus interesses e agendas e se movimenta em função deles.

Consoante Secchi (2017b, p. 57), a fase de implementação é "aquela em que a administração pública reveste-se de sua função precípua: executar as políticas públicas". Assim sendo, o gestor responsável por implementá-la necessita de instrumentos que direcionam a forma que a PP irá assumir. Esses instrumentos podem ser relacionados a regulamentação, legislação, arrecadação, alguma forma de prestação de serviço público, campanhas, prêmios, concursos, entre outros. Além desses instrumentos, o autor menciona duas abordagens pelas quais PPs podem ser implementadas: *top-down* e *bottom-up*.

A abordagem *top-down* preceitua uma separação clara entre as etapas de tomada de decisão e implementação e pressupõe que os decisores e os implementadores são grupos distintos de atores. É uma visão mais funcionalista e tecnicista, na visão de Secchi (2017b), e pode-se dizer que se coaduna à visão da Velha Administração Pública, que defendia a separação clara entre políticos e administradores. Heidemann et al. (2010, p. 5) complementam apontando que a abordagem *top-down* "se interessava em criar mecanismos que garantissem que a implementação de políticas públicas levasse os funcionários a fazer seu trabalho com mais eficácia". A abordagem *bottom-up*, por outro lado, confere "maior liberdade de burocratas e redes de atores em auto-organizar e modelar a implementação de PP" e, por admitir maior discricionariedade, dá margem para que a PP seja até mesmo modificada, se assim acharem melhor (SECCHI, 2017b, p. 61).

Pessoas (e relacionamentos), organizações, instituições vigentes (regras formais e informais) e recursos (financeiros, materiais, informativos, políticos) são os elementos básicos, na visão de Secchi (2017b), para se analisar a implementação de uma PP. Adicionalmente, Viana (1996, p. 18) acredita que o desempenho da política depende "das características das agências implementadoras, das condições políticas, econômicas e sociais e da forma de execução de atividades". Um outro elemento importante de se analisar é a própria integração entre os processos de formulação e implementação.

Sobre esse aspecto, Viana (1996, p. 14) resgata a ideia de Hoppe, Van de Graaf e Van Dijk, os quais apontam que problemas existentes na relação formulação-implementação residem na "desconexão entre os níveis de conhecimento de formuladores e implementadores e público-alvo" e que os estudos que identificam influências externas no processo de

implementação de políticas precisam ser complementados com pesquisa sobre os aspectos internos da ação governamental. Secchi (2017b, p. 56) acrescenta que a relevância do estudo da fase de implementação está na capacidade de compreender os obstáculos e equívocos que ocorrem não apenas nessa etapa, mas também na de tomada de decisão, pois erros de implementação dependem não só de mal execução, mas também de “problemas mal formulados, objetivos mal traçados, otimismo exagerados”.

Além disso, Kiviniemi (1985 apud VIANA, 1996, p. 19) aponta que o processo de implementação de PP consiste em uma ação social, uma vez que compreende vários sujeitos, cada qual com intenções específicas, e, sendo assim, é “necessário reconsiderar a ideia segundo a qual os governantes são sujeito, e os atores não-governamentais, objetos das políticas públicas” (VIANA, 1996, p. 24). Sob essa ótica, relembra-se que a tendência, tendo em vista as evoluções pelas quais passou o campo de AP, é que a interação entre atores governamentais e não-governamentais cresça, fortalecendo um modelo de gestão em rede, no qual não apenas o Estado é o responsável pela condução dos processos relacionados a políticas públicas, mas também outros atores da sociedade.

(vi) Avaliação da Política Pública

A fase de avaliação de políticas públicas, segundo Viana (1996, p. 30), é “retratada por diagnósticos que têm por finalidade descrever, explicar e projetar uma determinada realidade”. É possível falar de avaliação em três etapas diferentes do CPP: avaliação ex ante, que seria realizada entre a formulação de alternativas e tomada de decisão; avaliação de processo (ou in itinere), feita durante a implementação da PP; e avaliação ex post (ou de impacto), quando a PP é finalizada (VIANA, 1996; SECCHI, 2017b).

A avaliação ex ante, conforme aponta Viana (1996), envolve os cálculos de custo-benefício e custo-efetividade. A avaliação de custo-benefício avalia a relação entre custos e benefícios, como o nome já diz, e interpreta-se como positiva se os benefícios forem superiores aos custos de implementação de uma PP. Essa avaliação é mais adequada para projetos econômicos, que têm elementos mais quantificáveis (VIANA, 1996). E a avaliação de custo-efetividade mensura o resultado, ou seja, “dado um montante limitado de recursos, estes devem ser aplicados de forma tal que permitam um maior número de unidades de

resultados” (VIANA, 1996, p. 34). Utiliza-se essa metodologia, em decorrência do conceito, para projetos de cunho mais social.

As avaliações de processo aferem a “adequação entre meios e fins, considerando [...] os aspectos organizacional e institucional, social, econômico e político” (VIANA, 1996, p. 35). O autor considera essa como um subtipo da avaliação ex-post, por outro lado Secchi (2017b) a categoriza como um tipo intermediário, chamando-na de avaliação in itinere, formativa ou de monitoramento. E as avaliações ex post, que correspondem, na classificação de Viana (1996), às avaliações de impacto, são aquelas que medem os resultados efetivamente alcançados por uma PP.

Os principais critérios utilizados nas etapas de avaliação de PP são, consoante Secchi (2017b), economicidade, produtividade, eficiência econômica, eficiência administrativa, eficácia e equidade. Esses critérios, tanto para a área de PP como para qualquer outra área que lide com avaliação, acompanhamento e resultados, são implementados a partir de indicadores de desempenho, que, para serem elaborados, precisam seguir critérios como “validade, confiabilidade, simplicidade, acessibilidade e estabilidade” (SECCHI, 2017b, p. 64).

Algumas dificuldades pontuadas por Secchi (2017b) nesse processo de avaliação são: a dificuldade de realizar avaliações completas; a gestão de tempo e a coleta de informações necessárias; a resistência por parte de quem é avaliado; a forma de apresentar os resultados; e até mesmo o tempo que leva para uma PP realmente atingir uma fase madura. Por outro lado, as avaliações podem originar conhecimento útil ao debate político, visto que embasam argumentos e, assim, conseguem contribuir para “superar debates simplistas e maniqueístas” (SECCHI, 2017b, p. 66).

Por fim, o resultado desse processo de avaliação de PP pode levar a três encaminhamentos, na visão de Secchi (2017b): a continuação dessa PP; a reestruturação, tendo em vista os resultados obtidos no processo de avaliação; e sua extinção. Denhardt, Denhardt e Blanc (2014) complementam que, após a avaliação, a PP pode sofrer mudanças relacionadas a expansão, redução ou eliminação do programa, no entanto ressaltam que a maioria dos programas é submetida a mudanças incrementais para torná-los mais efetivos e responsivos, fazendo com que o processo de PPs nunca acabe de fato.

(vii) Extinção da Política Pública

Considerando o parágrafo anterior, não há muito mais a acrescentar sobre essa fase, além das causas que podem levar uma PP à extinção. Quem falou sobre esse aspecto foi Giuliani (2005 apud SECCHI, 2017b) e, em sua visão, as razões são fundamentalmente três: o problema público que originou a PP é entendido como resolvido; os programas, projetos ou providências usados para viabilizar a PP são vistos como ineficazes; ou o problema, embora ainda persista, perdeu relevância e saiu das agendas. Secchi (2017b) complementa, mencionando que há PPs com prazo de validade específico, e, ainda, que existem PPs que passam por um período de maturação e acabam por se institucionalizar e permanecer ativas, chegando ao ponto de “uma PP continuar viva mesmo depois que o problema que a gerara já tinha sumido” (SECCHI, 2017b, p. 68).

Essas são as sete etapas do CPP apresentadas por Secchi (2017b). Todavia, o autor ressalta que, apesar desse esquema de análise ter utilidade prática, “raramente reflete a real dinâmica ou vida de uma política pública” (SECCHI, 2017b, p. 44), uma vez que as etapas não ocorrem necessariamente de forma sequencial e, em âmbito prático, não é possível discernir com clareza quando uma etapa se encerra e outra se inicia, podendo até ocorrerem de forma concomitante. Depreende-se que essa é uma ponderação razoável, uma vez que o processo de PP está inserido em um sistema complexo, composto por uma diversidade de regras, instituições e atores e voltado aos mais variados fins, e um modelo, por ter como finalidade simplificar a representação desse processo, dificilmente conseguirá captar essas nuances, cuja percepção fica sob responsabilidade do pesquisador ou do analista de PP.

2.3.3 Análise de políticas públicas

Recuperando a contextualização do início da seção, o estudo sobre políticas públicas passou por diferentes estágios de evolução. Em uma retrospectiva, Faria (2003) resgata que a vertente tradicional, desenvolvida dentro da ciência política, percebe as políticas públicas como elementos de saída do sistema político, decorrentes da transposição de demandas e articulações de grupos de interesse dentro do sistema político. A ênfase desse modelo estava no processo de formação das políticas públicas, ou seja, nos eventos que ocorriam “dentro da caixa” do sistema político. Essa perspectiva passou por uma evolução, as PPs tornaram-se

unidades de análise e, com isso, ganharam mais visibilidade outros aspectos, dentre os quais os “distintos atores, estatais e não estatais, usualmente envolvidos” (FARIA, 2003, p. 21).

Recortando para as décadas recentes, a sociedade tem vivenciado uma dinamização em termos de instituições e possibilidades políticas, de forma que o modelo tradicional não consegue mais encontrar respostas razoáveis para compreender todas as nuances do processo de PP. Diferentes formas de relacionamentos passaram a emergir e o modelo vigente falhava em captar novos estilos de mediação de interesses, permeados por interações não mais apenas hierárquicas e por trocas informais de informação e recursos.

Outros atores começaram a participar do processo, como organizações não-governamentais e redes, e Hernandez e Cuadros (2014) acreditam que a sociedade civil pode ser um importante ator no processo de análise de políticas públicas, uma vez que pode identificar e fornecer argumentos sobre um determinado problema, identificar necessidades, proporcionar informações sobre problemas públicos, organizar os cidadãos e criar redes que estabelecem coalizões e buscam o apoio da população. As palavras que dão o tom dessa nova fase do processo de PP, para Faria (2003), são complexidade, conhecimento, incerteza e interdependência assimétrica, que demandam novas formas de analisar as políticas públicas, percebendo-a como uma variável dependente.

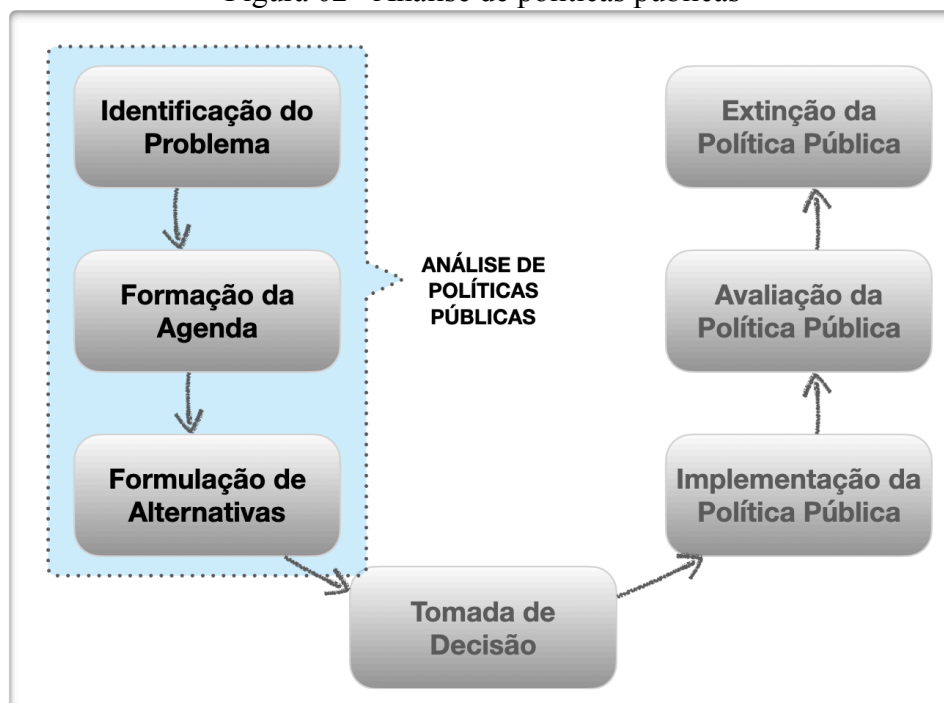
Frente a essa diversidade de elementos, atores e relacionamentos, o campo de análise de políticas públicas (APP) emergiu com o propósito de contribuir para o processo de tomada de decisão, porquanto “busca gerar e sistematizar informações relevantes para o processo decisório de políticas públicas” e tem como objetivo “dar subsídios informativos para que a política pública seja mais apta a resolver ou mitigar o problema público” (SECCHI, 2017a, p. 10). Note-se, com essa definição, que o espectro de atuação do analista de política pública vai até o momento anterior à tomada de decisão.

A análise de políticas públicas consiste em um processo de geração e sistematização de conhecimentos que contribui para “afastar a recomendação de política pública da superficialidade e trazê-la o mais próximo possível de uma análise profissional” (SECCHI, 2017a, p. 3) e sua consecução metodológica envolve dois momentos: a análise de problemas e a análise de soluções. Para Secchi (2017a) “a expectativa de alguém que solicita um trabalho de APP é que lhe sejam entregues recomendações para a tomada de decisão” (SECCHI,

2017a, p. 28) e, portanto, a APP atua sobre as fases iniciais do CPP: identificação do problema; formação de agenda e formulação de alternativas (Figura 02).

O trabalho de análise de políticas públicas pode ser viabilizado a partir de uma análise racionalista ou argumentativa (SECCHI, 2017a). A análise racionalista busca analisar a política utilizando uma lógica científica e técnica, envolvendo projeções e dados mais objetivos. Na opinião de Secchi (2017a), essa análise tem melhor aplicação quando "se lida com temas técnicos estruturados, quando a urgência é grande, quando há pouca necessidade de legitimar a análise e a decisão e quando a habilidade está concentrada no analista de política pública capaz de dominar as ferramentas racionalistas" (SECCHI, 2017a, p. 63).

Figura 02 - Análise de políticas públicas



Fonte: Adaptado de Secchi (2017a, p. 29)

Na década de 1980, foram publicados manuais metodológicos voltados à análise racionalista de políticas públicas, no entanto, nesse mesmo período, surgiu uma nova abordagem de análise, que buscava um outro foco, que não o método objetivo, quantitativo e estruturado pressuposto pela análise racionalista. Esse novo modelo ficou conhecido como análise argumentativa e, inspirado em áreas como filosofia e ciências sociais, voltou-se a uma análise discursiva, narrativa, interpretativa e de construtivismo social.

Essa análise converge para a produção de conhecimento mais orientado à ação e emprega técnicas de argumentação coletiva, mediação de conflitos e estímulo à deliberação.

Secchi (2017a) recomenda seu uso quando se analisam problemas complexos, pouco estruturados e quando há

tempo suficiente para engajar atores para participar [...] e chegar a uma recomendação consensual, quando uma análise centrada no analista seria considerada pouco legítima ou parcial, e quando o analista não possui conhecimento ou cognição para chegar a uma recomendação sozinho. (SECCHI, 2017a, p. 63)

Cabe ao analista de PP, no momento de planejar como essa análise será feita, tomar a decisão sobre qual abordagem é mais adequada (SECCHI, 2017a).

Um exemplo de modelo que delinea o método pelo qual a análise pode ser realizada é o *Eightfold Path* (em uma tradução aproximada, 'trajetória de oito pontos') de Bardach (2012), que utiliza uma abordagem racionalista-empiricista (SECCHI, 2017a). Esse modelo está estruturado nos seguintes passos: definição do problema; coleta de evidências, construção de alternativas; seleção de critérios; projeção de resultados; confronto de trade-offs; decisão; e 'contação' da história, na sequência brevemente explanados.

Antes de apresentar a definição de cada etapa, aponta-se a percepção do autor sobre os papéis do analista de política pública: ele auxilia no planejamento, orçamento, avaliação e planejamento de programas; relações públicas e outras funções; pode trabalhar em times, sozinho ou em redes amplas; pode pertencer à esfera pública, privada ou sem fins lucrativos; e ainda,

embora o seu trabalho seja idealmente diferenciado pela transparência do método e da interpretação, os próprios analistas podem trazer para o seu trabalho, de forma explícita, os valores e paixões de seus grupos de interesse e, ao mesmo tempo, desempenhar a perícia técnica dos funcionários públicos 'neutros'. (BARDACH, 2012, p. xv, tradução nossa)

Em relação às etapas de seu método, Bardach (2012) comenta que não precisam seguir a ordem exata que ele propõe, no entanto, lembra que o estágio inicial sempre pressupõe a *definição do problema*. Nessa etapa, o autor pondera que a compreensão do que é um problema não costuma ser unanimidade, envolvendo um aspecto subjetivo difícil de ser resolvido, conflitos e negociações já discutidos na seção de formação da agenda.

A segunda etapa, de *coleta de evidências*, requer a leitura de documentos, pesquisa em fontes de dados ou bibliotecas, análise de estudos e estatísticas, entrevistas, viagens de campo, agendamento de reuniões e assim por diante. Evidências são necessárias, consoante Bardach (2012), porque são elas que possibilitam a produção de projeções realistas dos resultados possíveis da PP em questão. Três propósitos orientam essa etapa: avaliar a natureza

e extensão do problema; avaliar a situação concreta da política em estudo; e avaliar políticas que foram pensadas para situações similares à que está em análise.

Na sequência, vem a etapa de *construção de alternativas*, que, além de ser uma atribuição do analista de PP, pertence ao próprio CPP. Alternativas são definidas como “‘opções políticas’ ou ‘cursos alternativos de ação’ ou ‘estratégias alternativas de intervenção para solucionar ou mitigar o problema’” (BARDACH, 2012, p. 16, tradução nossa). A etapa de *seleção de critérios* dedica-se a selecionar critérios analíticos, que abordam fatos e projeções de consequências da PP que está sendo analisada, e avaliativos, que se relacionam a juízos de valor, ou seja, aos impactos que ela pode causar. O conjunto de critérios deve permitir uma análise sobre se a PP seguirá um caminho desejável. Para Bardach (2012, p. 32, tradução nossa), “quanto maior a variedade de impactos significativos, mais rico será o conjunto de critérios de avaliação necessários para lidar com eles”.

Em seguida, é proposta a etapa de *projeção de resultados*, a qual empenha-se em projetar resultados ou impactos para cada uma das alternativas listadas. Bardach (2012) ressalta a importância de executar essa etapa adequadamente, algo que, em sua opinião, não é comumente feito. A *confrontação de trade-offs* implica na análise das vantagens e desvantagens entre os resultados associados às distintas alternativas de PP, ou seja, em que aspectos a escolha de uma pode ser melhor ou pior do que a escolha da outra, tendo em vista os interesses do ‘cliente’ para o qual o analista de PP está produzindo essa análise (que pode ser o governante ou um grupo de interesse, por exemplo).

Na sequência, vem a etapa de *decisão*, mas se ressalta que é a decisão do analista de PP, e não do tomador de decisão. O analista, entendendo que desempenhou essa atribuição da melhor forma possível, precisa decidir, consoante Bardach (2012), qual curso de ação recomendar ao destinatário do relatório. Denhardt, Denhardt e Blanc (2014) também discutem sobre o processo de análise de políticas públicas, dividindo-o em cinco etapas: formulação do problema, definição de critérios de avaliação, desenvolvimento de alternativas, análise dos impactos esperados para cada alternativa e hierarquização das alternativas de acordo com os critérios estabelecidos.

Além desses modelos, que abordam, preponderantemente, o *método* pelo qual a análise é viabilizada, existem outras correntes que contribuem para a APP porque se dedicam a aprofundar sobre os *elementos* que influenciam o processo de APP em si. Alguns desses

modelos já foram mencionados na seção sobre CPP. Optou-se por citá-los aqui novamente porque se entende que a APP insere-se dentro do CPP e, portanto, o analista de PP tem a possibilidade de se apropriar de tais modelos teóricos e metodológicos para produzir um relatório de análise o mais aprofundado e consistente possível.

Faria (2003), por exemplo, resgatando a categorização de John (1999) sobre as vertentes de análise de políticas públicas, discorre sobre cinco abordagens: a institucional; a que analisa atuação e impacto de grupos e redes; a que enfatiza aspectos sociais e econômicos na produção de políticas; a que aborda a teoria da escolha racional; e a que foca em abordagens voltadas ao papel de ideias e conhecimento (FARIA, 2003). Já Vicente (2014, p. 28) aponta quatro modelos que podem ser “emprestados” para o processo de APP: análise institucional, redes de políticas públicas, modelo dos fluxos múltiplos e modelo de coalizões de defesa. O modelo dos fluxos múltiplos já foi abordado na seção sobre CPP e o modelo de redes de políticas públicas será tratado na seção subsequente. Detalham-se, aqui, as principais características da abordagem institucional e do modelo de coalizões de defesa.

A *abordagem institucional* da análise de PP, com um enfoque neo-institucionalista, evidencia a importância de identificar as instituições que podem influenciar no processo de PP. Analistas que aplicam essa abordagem, de acordo com Vicente (2014), conseguem compreender as interações institucionais no macro-ambiente da AP; entendem o significado das alianças entre atores institucionais e individuais; investigam as formas de legitimidade que as instituições empregam diante de seus públicos; e assimilam melhor a complexidade das situações de mudança por que o poder público passa.

Vicente (2014, p. 30) destaca que essa abordagem é uma “tentativa de contestar e se contrapor ao modelo racionalista funcionalista [...], ao voltar a atenção para o exame dos elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações”. Com essa afirmação, pode-se inferir que a abordagem institucional tem mais afinidade com a abordagem argumentativa apresentada por Secchi (2017a). Essa forma de análise, dentro do que pressupõe a teoria institucional, procura elucidar os motivos por que organizações surgem, se estabilizam ou se transformam, além de investigar as formas como “a ação e a cultura são estruturadas nas organizações”, superando as limitações das abordagens mais instrumentais e racionais (VICENTE, 2014, p. 31).

Já sob a perspectiva da *abordagem de coalizões de defesa* (*advocacy coalition framework*), o processo político deve ser compreendido “no contexto de redes e comunidades políticas, pois da análise do conjunto de convicções, valores, ideais e fatores sócios econômicos elucidam quais critérios foram utilizados na construção do processo de formação de políticas” (VICENTE, 2014, p. 41). É possível perceber que essa abordagem compartilha o entendimento da abordagem institucional no que tange aos atores que influenciam o processo de PP, todavia diferencia-se dela por considerar que mudanças em PP são lentas e, mais importante do que analisar instituições de um governo, é necessário estudar os subsistemas políticos relacionados a um tema específico.

Conforme aponta Faria (2003), essa nova visão de análise de políticas públicas conseguiu superar a lógica do “triângulo de ferro”, dentro da qual apenas políticos, burocratas e grupos de interesse participavam do processo de formação de políticas. A partir de década de setenta, difundiu-se a ideia de que esse processo envolve múltiplos atores e, em decorrência disso, surgiram abordagens novas de APP, como as acima referenciadas. Para esta pesquisa, entende-se que uma dessas abordagens em particular apresenta relevância por sua capacidade de caracterizar o objeto de estudo. Essa abordagem é a de rede de políticas públicas (RPP), assunto da seção subsequente.

2.4 REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Antes de abordar a teoria sobre Redes de Políticas Públicas especificamente, julga-se pertinente fazer uma contextualização sobre a abordagem de redes, que serviu de base para o seu desenvolvimento.

2.4.1 Abordagem de redes

A abordagem de redes pode ser caracterizada como um conjunto de teorias e modelos analíticos que objetivam entender dinâmicas sociais, políticas e administrativas, considerando que indivíduos agem em uma rede complexa de relações sociais (CALMON; COSTA, 2013). Manuel Castells (1999, p. 565), influente estudioso sobre essa temática, acredita que as redes representam a nova morfologia da sociedade “e a difusão da lógica de redes modifica de

forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”.

Antes de apresentar alguns conceitos sobre redes, faz-se conveniente o esclarecimento de alguns termos relacionados a essa abordagem, apresentados por Castells (1999): *redes* consistem em um agrupamento de nós interconectados; esses *nós* são pontos nos quais curvas se entrecortam (podem ser, por exemplo, mercados de bolsas de valores ou conselhos nacionais). A distância entre dois pontos em uma rede representa a intensidade de interação entre eles e é menor se ambos os pontos representarem nós da mesma rede.

Na visão de Castells (1999), a evolução para o paradigma da *sociedade em rede* foi proporcionada pelos novos paradigmas da tecnologia da informação e da comunicação, que alteraram de forma substancial o relacionamento entre tempo e espaço e permitiram que a simultaneidade passasse a ser virtualmente criada, enquanto que nas sociedades antigas estava restringida à organização espacial (CASTELLS, 1999; BARBER, 2013). Nesse sentido, redes podem ser definidas como “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação” (CASTELLS, 1999, p. 566). Na percepção do autor, uma estrutura social baseada em rede é um sistema aberto com alto grau de dinamismo e inovações, sem que elas ameacem seu equilíbrio (CASTELLS, 1999).

Além de serem estruturas dinâmicas e adaptáveis, para Castells (1999), as redes permitem um rearranjo nas relações de poder, sendo os conectores aqueles que detêm o poder, as conexões, os instrumentos de poder, e “essa base material construída em redes define os processos sociais predominantes, consequentemente dando forma à própria estrutura social” (CASTELLS, 1999, p. 567). Adicionalmente, essa reorganização de poder dentro de tais estruturas reticulares fomenta a cooperação, uma vez que sua lógica se baseia em um poder compartilhado e relações horizontalizadas (FLEURY, 2005).

No que tange à forma como essa abordagem tem sido utilizada, diversos campos, como ciências sociais, psicologia social, sociologia, informática, utilizam o conceito de redes (FLEURY, 2005). Para este estudo em específico, importa saber como essa abordagem é aplicada nas ciências sociais e, mais especificamente, na Administração Pública.

Redes são estudadas, dentro das *ciências sociais*, como uma nova forma de organização social, explorada por áreas como sociologia da ciência, economia, administração

(*business*) e administração pública (BÖRZEL, 1997). O termo rede parece ter se tornado, consoante Börzel, o “novo paradigma para a arquitetura da complexidade” (1997, p. 1, tradução nossa). Para Calmon e Costa (2013, p. 3), essa abordagem parece ter emergido no campo como forma de conciliação entre o determinismo e o individualismo metodológico, dado que “reconhece a relevância da ação individual, mas entende que ela é restringida e inserida em uma estrutura de relações sociais específica”.

Relativamente à aplicação da abordagem de redes dentro das ciências sociais, duas vertentes principais são identificadas. A primeira vincula-se à sociologia e à teoria das organizações e percebe redes como instrumentos analíticos que auxiliam a compreender as relações sociais em organizações e na sociedade; e a segunda tem natureza multidisciplinar, com influência de áreas como economia, políticas públicas e administração pública, e interpreta redes como um tipo de governança que pode ser aplicado na gestão de sistemas complexos (CALMON; COSTA, 2013). Essas vertentes são detalhadas adiante.

Castells e Cardoso (2005, p. 27) consideram o setor público como um ator fundamental “para desenvolver e moldar a sociedade em rede”. No entanto, ponderam que é justamente no setor público que as tecnologias e a comunicação estão mais defasadas e defendem, sob essa ótica, a importância de reformas que propulsionem a inovação e a implantação de ferramentas de governança que estimulem a interatividade e a participação dos cidadãos no processo político.

Na visão dos autores, “o modelo burocrático racional do Estado da Era Industrial está em completa contradição com as exigências e os processos da sociedade em rede” (CASTELLS; CARDOSO, 2005). Esse ponto de vista é ratificado por Fleury (2005, p. 78), ao indicar que a teoria tradicional da administração pública, que pressupõe a separação entre política e administração e é caracterizada pela centralização, não consegue mais responder às demandas atuais de “coordenação flexível de múltiplos atores interdependentes”.

No campo de Administração Pública, essa falha do modelo tradicional em atender as demandas e necessidades da sociedade da era do conhecimento foi percebida. Despontaram novas formas de pensar a AP, ou, nas palavras de Frey (2007, p. 140) “novas formas de governança interativa”, que simbolizam “uma adaptação dos sistemas político-administrativos à diversidade, complexidade e dinâmica da sociedade contemporânea”. Para o autor, as

fronteiras entre os setores público e privado se tornaram mais difusas e isso propiciou o surgimento de novos processos de interação entre diversos atores.

Consoante Frey (2007), a gestão em rede se consolida como referencial analítico para a gestão do setor público, uma vez que

a qualidade da participação passa necessariamente pela ocupação e formação, de forma democrática, dos novos espaços públicos de intermediação e negociação, ou seja, pela ativação da relação entre Estado e sociedade civil através de canais abertos de interlocução no processo político-administrativo. (FREY, 2007, p. 141)

Complementarmente, para Fleury (2005, p. 79), as redes, mais do que uma nova perspectiva analítica, indicam “uma mudança na estrutura política da sociedade e representariam novas formas de organização social em resposta aos problemas políticos de coordenação ou de mediação social”. Denhardt, Denhardt e Blanc (2014) corroboram a relevância da abordagem em redes a partir de duas importantes tendências no serviço público: a globalização e o aumento da democratização e expansão do papel dos cidadãos no processo de governança.

Para os autores, “além do papel de receptores de serviços governamentais, os cidadãos estão cada vez mais envolvidos em ajudar a moldar as políticas e programas que afetam suas vidas” (DENHARDT; DENHARDT; BLANC, 2014, p. 399, tradução nossa) e essas formas mais diretas de participação demandam do governo capacidades como saber ouvir e agir de maneira responsiva. Ademais, para conseguir uma participação efetiva, os autores destacam que tanto gestores públicos como cidadãos precisam mudar comportamentos e adaptar os papéis que desempenham no processo de governança, e isso demandará novas habilidades (DENHARDT; DENHARDT; BLANC, 2014).

Em vista desses argumentos, percebe-se uma confluência entre a abordagem de redes e o processo de políticas públicas e essa temática é aprofundada nas seções subsequentes.

2.4.2 Redes e o processo de políticas públicas

O uso do conceito de rede nos processos de políticas públicas surgiu entre os anos setenta e oitenta e despontou com a impossibilidade de acreditar que uma PP poderia ser resultado da decisão de apenas um ator individual (KLIJN, 1998). A abordagem de *redes de políticas públicas* (RPP), contrapondo o modelo do ator racional, idealiza que “formação e

implementação de uma política são inevitavelmente o resultado da interação entre atores com interesses, objetivos e estratégias distintos” (KLIJN, 1998, p. 10, tradução nossa).

Ao estudar a gestão de redes, McGuire (2002) percebeu que o alcance dos propósitos e objetivos de uma rede está relacionado à sua habilidade de funcionar em e sua capacidade de se adaptar ao ambiente dentro do qual ela opera. Sob essa ótica, ele considera fundamental que uma rede conheça suas próprias características, como elas influenciam no ambiente em que atuam e aponta que há cinco características que podem afetar positivamente seu desempenho: o alto grau de consenso sobre os objetivos; o equilíbrio na distribuição de recursos; o apoio político obtido pelos membros da rede nas suas respectivas organizações; um bom relacionamento entre os membros; e consenso em relação às políticas públicas.

Conforme aponta O’Toole Jr. (2015, p. 367, tradução nossa), gestores públicos em qualquer contexto precisam compreender “as maneiras pelas quais a colaboração pode ser encorajada e mantida”. Nesse sentido, o estudo de redes no processo de políticas públicas torna-se relevante, uma vez que demonstra a forma como "os diferentes atores envolvidos na formulação de políticas coordenam seus interesses” (BÖRZEL, 1997, p. 14, tradução nossa). O conceito de RPP é capaz de conceber, na opinião de Börzel (1997, p. 14, tradução nossa), uma forma emergente de "governança sem governo”, e a gestão de redes, consoante Fleury (2005), apresenta maior compatibilidade com esse novo estágio de sociedade plural e democrática, na qual o exercício do poder público se dá de forma descentralizada e com menos protagonismo da administração pública.

Nesse sentido, consoante Calmon e Costa (2013, p. 12), a noção sobre RPP se contrapõe à abordagem tradicional de AP, uma vez que admite que “políticas públicas são ‘inseridas’ (*embeddedness*) em uma estrutura específica que combina elementos dos setores público e privado, assim como da sociedade civil”. Caires e Quispe (2019) acreditam que, apesar das divergências teóricas, a literatura sobre RPP tem avançado na caracterização de redes como variáveis explicativas de alcance médio, as quais conseguem relacionar tanto agente como estrutura. Fleury (2005) complementa que a adaptação do conceito de redes para estudar os padrões de governança local está relacionada à diversidade de atores interdependentes e à possibilidade deles em, a partir de relações de cooperação, conseguirem lidar com pressões externas, incertezas e aumentar a eficiência de suas atuações.

Nesse sentido, o estudo do processo de políticas públicas sob esse enfoque de redes seria, então, para “captar a distribuição do poder político na sociedade e as implicações que isso supõe na tomada de decisões e desenvolvimento de políticas”, dado que políticas surgem como o resultado da “integração conflituosa entre grupos sociais”, seguem uma dinâmica pluralista e pressupõem participação de grupos distintos, que buscam impor seus interesses e preferências (VICENTE, 2014, p. 38). A “dependência mútua entre atores que lidam com problemas sociais perversos”, para Koppenjan e Klijn (2004, p. 9, tradução nossa), “é um conceito central na abordagem de redes”, a qual fornece conceitos teóricos e aspectos normativos para analisar os processos complexos de resolução de problemas públicos.

Calmon e Costa (2013, p. 14) destacam que, além dessa abordagem de redes, outros termos emergiram para retratar os subsistemas em políticas públicas, tais como comunidades de PPs, comunidades epistêmicas, coalizões de defesa, que se distinguem porque foram embasados em teorias distintas ou objetivos diversos, mas todos têm em comum “a noção de que não se pode pensar sobre governo como uma entidade unitária, mas sim como um conjunto de sistemas distintos, com estruturas próprias, história, tradições e valores particulares e que atuam de maneira semiautônoma”. O interesse da abordagem de redes de políticas públicas, na visão de Klijn (1998), versa em torno da possibilidade de contextualizar a abordagem por processo, uma vez que a elaboração de PPs ocorre tanto em cenários repletos de atores, cada qual com suas preferências, informações e estratégias, como em redes inter-organizacionais de natureza mais duradoura. A teoria específica sobre RPP é abordada na seção subsequente.

2.4.3 Abordagem de redes de políticas públicas

2.4.3.1 Conceitos e características

A abordagem de redes de políticas públicas, para Faria (2003, p. 26), busca, “dar conta da diversificação e da relativa ‘des-hierarquização’ dos processos de produção de políticas”. Apesar do conceito de rede, dentro de diferentes áreas das ciências sociais, sofrer variações, para Börzel (1997), é possível encontrar um mínimo denominador comum no que se refere à definição de rede de política pública (*policy network*). Uma RPP seria, então,

[...] um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, que liga uma variedade de atores que compartilham interesses comuns acerca de uma política e que trocam recursos na busca da consecução desses interesses compartilhados, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira atingirem objetivos comuns. (BÖRZEL, 1997, p. 1, tradução nossa)

Nessa definição, percebem-se alguns aspectos centrais como relacionamento não hierárquico, propósitos comuns, troca de recursos e cooperação. Essa composição de elementos, na opinião de Klijn (1998), é herdada de campos de conhecimento distintos. A ciência política, por exemplo, emprestou a ideia de que os processos políticos são complexos e envolvem uma multiplicidade de atores; as ciências de políticas públicas cederam a ideia de que a formulação de políticas ocorre em comunidades relativamente fechadas em torno de um tema; e a ciência organizacional forneceu as noções de dependência de recursos e de que as redes podem ser analisadas em termos de problemas ou recursos disponíveis.

Em suma, o autor afirma que a análise de PP sob a ótica de redes implica na análise “dos padrões de relação entre atores, suas interdependências e a forma com que esses padrões e interdependências influenciam o processo político” (KLIJN, 1998, p. 34). Complementando essa visão de Klijn (1998), Calmon e Costa (2013, p. 15) mencionam quatro elementos comuns às diferentes definições de RPPS: “a heterogeneidade e interdependência entre atores, a existência de um subsistema e a presença de uma estrutura de governança”.

Outras definições sobre RPP podem ser encontradas, e percebe-se que elas, em maior ou menor destaque acabam contemplando esses aspectos. Trazendo alguns exemplos, para Secchi (2017b, p. 119), RPP é “uma estrutura de interações, predominantemente informais, entre atores públicos e privados envolvidos na formação e implementação de políticas públicas” e tais atores, embora possuam interesses distintos, têm o propósito comum de resolver um problema coletivo. Consoante Klijn (1998, p. 5, tradução nossa), redes de políticas públicas são “padrões mais ou menos estáveis de relações sociais entre atores interdependentes, que se desenvolvem em torno de problemas e/ou programas de políticas” e representam o “contexto em que ocorre o processo político”.

Rhodes (2006, p. 426, tradução nossa) define RPPs como “conjuntos de relações institucionais formais e informais entre atores governamentais e outros atores, que estão estruturados em torno de crenças e interesses compartilhados e incessantemente negociados na formulação e implementação de políticas públicas”. Börzel (1997, p. 1, tradução nossa) complementa, apontando que elas constituem “arenas de ações comunicativas não estratégicas

que fornecem soluções para problemas de ação coletiva e anseiam por políticas mais eficientes e legítimas”. Para a autora, as RPPs não apenas existem, mas também são relevantes para o processo político e o resultado de políticas públicas.

Um elemento importante relacionado a RPPs, de acordo com Rhodes e Marsh (1992, p. 193, tradução nossa), é o reconhecimento de que “os membros de uma rede de políticas públicas têm recursos desiguais e influência limitada sobre a política pública e que as redes são relativamente fechadas para uma série de interesses”. Apesar disso, os autores, após realizarem estudos de caso sobre o tema, afirmam que RPPs influenciam sim nos resultados de políticas públicas e que a existência de uma RPP “restringe a agenda e molda os resultados” (RHODES; MARSH, 1992, p. 197, tradução nossa).

De acordo com Schneider (2005, p. 38), redes de políticas públicas podem ser compreendidas “enquanto manifestações macroestruturais de sistemas políticos, nas quais interesses políticos e sociais são integrados no processo de políticas públicas de formas bastante distintas”. Considerando que já existe uma literatura extensa sobre esse assunto, o autor traz algumas generalizações a respeito da atuação dessas redes no processo de políticas públicas: a formulação de PPs não resulta apenas da ação do Estado, mas de diversos atores distintos; atores públicos e privados de distintos setores e áreas se envolvem na formulação e implementação de PPs; a definição de redes pressupõe vínculos diretos e indiretos relativamente duradouros; embora haja distintos atores envolvidos no processo de PP, há diferenças de poder e influência entre eles; e essas posições de poder e influência não decorrem apenas de status formal, mas também de vínculos informais.

A abordagem de redes de políticas públicas é percebida em diferentes campos do saber e, para compreender melhor as delimitações teóricas e empíricas utilizadas para esta pesquisa, na sequência são apresentadas as principais vertentes e possibilidades de aplicação em um estudo sobre o processo de políticas públicas.

2.4.3.2 Vertentes de análise e possibilidades de aplicação

Pelo que foi possível apreender, a abordagem de redes de políticas públicas é estudada a partir de duas principais *vertentes*, a escola de intermediação de interesse e a escola de governança, e, dentro de cada uma dessas vertentes, ela pode ser aplicada como uma ferramenta analítica (BÖRZEL, 1997), visando diferentes enfoques de análise. Para Calmon e

Costa (2013), esse é o motivo pelo qual a abordagem de RPPs tem um aspecto inovador, porque consegue congrega noções de diferentes áreas do conhecimento.

A *escola de intermediação de interesses* entende rede de política pública como um termo genérico para caracterizar diferentes tipos de relação entre grupos de interesse e o Estado. Ela evoluiu de abordagens pluralistas e neo-corporativistas, as quais, na visão de Börzel (1997), vinham trazendo dúvidas em função da sobreposição de nomenclaturas, e seus formuladores propuseram essa nova tipologia como um termo genérico que abrangeria diferentes tipos de relação entre Estado e grupos de interesse. Sob essa perspectiva, redes são definidas como "um conceito de nível médio de intermediação de grupos de interesse, que pode ser adotado por autores que operam diferentes modelos de distribuição de poder em democracias liberais" (BÖRZEL, 1997, p. 3).

As tipologias, dentro dessa perspectiva, compartilham do entendimento de que redes de políticas são "relações de dependência de poder entre o governo e grupos de interesse, em que recursos são trocados" (BÖRZEL, 1997, p. 3), mas se diferenciam dependendo das dimensões abordadas por cada autor. Um exemplo dessas tipologias é a de Rhodes (1990), que, considerando que redes têm estruturas de dependência que variam em função dos membros (profissões, setor privado), da interdependência (entre níveis de governo) e de recursos; elas podem variar em um continuum desde comunidades de política, que são as mais altamente integradas, passando por redes profissionais, redes inter-governamentais, redes de produtores, até redes de assuntos, que são as mais vagamente integradas.

A escola de intermediação de interesses aplica o conceito de RPPs para estudar "o processo setorial de construção de políticas em vários países" (BÖRZEL, 1997, p. 5). As redes, nessa perspectiva, são percebidas como ferramentas para analisar a troca institucionalizada de relações entre o estado e organizações da sociedade civil e a premissa básica dessa vertente é que "a existência de redes de políticas, que refletem o estado relativo de poder de interesses particulares em uma área política, influencia (embora não determine) os resultados de políticas" (BÖRZEL, 1997, p. 5).

Quando aplicada como uma *ferramenta analítica*, a abordagem de redes de políticas públicas, dentro dessa escola, analisa o relacionamento entre os atores em termos de coesão, equivalência estrutural, representação espacial, e, para tal, utiliza métodos quantitativos como classificação de hierarquia ascendente, tabelas de densidade, modelos de bloco. O

entendimento da escola de intermediação de interesses é que redes de políticas públicas podem ser empregadas como um método de análise de estrutura social (BÖRZEL, 1997).

Por outro lado, a *escola da governança* concebe RPPs como uma forma específica de governança, baseada em coordenação não-hierárquica, e preconiza que não é suficiente compreender o comportamento de um indivíduo a partir do produto de relações inter-organizacionais, e sim que “o padrão de relações e interações como um todo deveria ser considerado a unidade de análise” (BÖRZEL, 1997, p. 6, tradução nossa). Essa escola altera o foco de análise do ator individual para o conjunto de relações existentes nas redes, coadunando com ideais de governança moderna, a qual é "caracterizada por sistemas de decisão em que a diferenciação territorial e funcional desagrega a capacidade efetiva de resolução de problemas em uma coleção de subsistemas de atores” (HANF; O'TOOLE, 1992, p. 166, apud FLEURY, 2005, p. 79).

Para a escola de governança, as RPPs são entendidas como um tipo específico de governança dos sistemas políticos modernos, centradas “na estrutura e processos através dos quais as políticas públicas se estruturam” (FLEURY, 2005, p. 79). Ademais, considerando que essa escola se adequa à perspectiva da governança moderna, ela considera que RPPs podem garantir a mobilização de recursos dispersos e dar uma resposta eficaz a problemas de políticas públicas, tendo em vista que favorecem um cenário de interdependência entre atores públicos e privados na viabilização de uma PP (FLEURY, 2005).

Isso porque se tem o entendimento de que as estruturas governamentais vem se tornando mais dependentes de cooperação e mobilização coletiva de atores externos a sua estrutura hierárquica, o que favorece o aparecimento das RPPs como uma nova forma de governança (BÖRZEL, 1997). Entende-se, então, que redes promovem uma efetiva transformação na estrutura política, porquanto “podem proporcionar relações adicionais informais entre as arenas decisórias inter e intraorganizacionais” e tais relações “se sobrepõem às estruturas institucionalizadas de coordenação e vinculam diferentes organizações, independentemente das relações formais entre elas” (BÖRZEL, 1997, p. 8, tradução nossa). Em última análise, essas redes, por compartilharem conhecimentos, ideias e valores, acabam por conseguir influenciar os resultados de políticas públicas.

A escola de governança também aplica a abordagem de RPPs sob um *enfoque analítico*, a partir do qual busca compreender relações estruturais, interdependências e

dinâmicas entre atores na política e no seu processo de construção. Utiliza-se um enfoque mais qualitativo de pesquisa, que adota uma lógica processual focada no conteúdo das interações entre os atores, fazendo-se uso de técnicas como entrevistas, análise de conteúdo e análise do discurso (BÖRZEL, 1997). Sob essa lógica, as redes "fornecem uma perspectiva sobre analisar situações em que uma dada política não pode ser explicada por uma ação política centralizada em direção a objetivos comuns" (BÖRZEL, 1997, p. 5).

Se, por um lado, a escola de intermediação de interesses enfoca aspectos relacionados às ações individuais, a escola de governança, para Klijn (1998), estuda a natureza altamente interativa dos processos políticos e destaca o contexto institucional em que esses processos ocorrem. Esta pesquisa encontra mais aderência com a abordagem da *escola de governança*, visto que analisa ações coletivas sob uma lógica processual. Uma síntese das abordagens utilizadas por essas duas escolas é apresentada no Quadro 01.

Quadro 01 - Vertentes sobre redes de políticas públicas

Escola de intermediação de interesses	Escola de governança
Percebe a estrutura de RPPs como um fator determinante no processo de política e nos resultados de políticas	Percebe RPPs como uma forma de governança, sendo uma forma específica de interação público-privada baseada em coordenação não-hierárquica
<i>Forma que a escola de intermediação de interesses usa RPP como ferramenta analítica:</i>	<i>Forma que a escola de governança usa RPP como ferramenta analítica:</i>
Considera RPP como uma tipologia de relacionamento entre estado e sociedade	Considera RPP um modelo para analisar formas não-hierárquicas de interação entre atores públicos e privados no processo de PPs

Fonte: Adaptado de Börzel (1997, tradução nossa).

Rhodes (2007), que estudava as RPPs sob um enfoque mais voltado à intermediação de interesses, em 2007, publicou um estudo reconhecendo a mudança de perspectiva da temática. Em sua visão, “o estudo das redes se transformou no estudo da governança e o positivismo deu lugar a uma postura interpretativa” (RHODES, 2007, p. 1244). Ele passou a compreender que a governança adentrou a AP e os processos de PP e sintetizou algumas características sobre essa nova perspectiva: interdependência entre organizações (governança é mais ampla que governo, envolvendo atores não-estatais); há contínuas interações entre membros da rede, devido às necessidades de troca de recursos e negociação de propósitos; as interações são baseadas na confiança e reguladas por regras do jogo, negociadas e validadas pelos participantes da rede; e existe um significativo grau de autonomia das redes em relação ao Estado (RHODES, 2007).

As RPPs como uma forma de governança também são estudadas por Schneider (2005, p. 37), que percebe que aspectos como produção de PP, problematização e encaminhamento político de um problema social não são mais “um assunto exclusivo de uma hierarquia governamental e administrativa integrada”, mas sim de estruturas em rede, que envolvem organizações públicas e privadas. Ademais, o autor pontua, a partir dessa vertente, algumas generalizações empíricas sobre a produção de PPs: a formulação de PPs não é mais atribuição exclusiva do Estado, envolvendo a interação de atores distintos; estão envolvidos, tanto na formulação como na implementação de PPs, atores públicos e privados de distintos setores sociais e áreas; o conceito de redes implica em vínculos diretos e indiretos relativamente duradouros; existe, entre os atores, diferença de poder e influência; e essas posições de poder e influência não decorrem apenas de status político-institucional, mas também de vínculos informais (SCHNEIDER, 2005).

Focando no aspecto analítico, ou seja, as possibilidades de *aplicação* dessa abordagem de RPP, Rhodes (2007, p. 1252) acredita que “a análise de redes de políticas deve fazer maior uso de ferramentas etnográficas”, com um tratamento menos estruturado que permite, além da coleta de dados de diversas fontes, a análise dos dados em função da “interpretação dos significados e funções da ação humana”. Em seu entendimento, diversos métodos podem ser empregados, desde observação até análise de textos, arquivos históricos, documentos oficiais, histórias orais, entrevistas e conversas informais. Podem, também, ser empregados métodos quantitativos de coleta e análise.

Para o autor, a pesquisa sobre esse novo olhar de RPPs envolveria elaborar “descrições densas” ou fazer “construções de construções de outras pessoas sobre o que elas estão fazendo” (RHODES, 2007, p. 1252). Corroborando essa perspectiva, Fleury (2005), com base em Miller, acredita que a melhor abordagem para se compreender redes é a do construtivismo social, pois é por meio da “interação dos participantes na rede de políticas que as impressões e experiências ganham significado, para além dos interesses egoístas individuais” e a ênfase passa a ser o processo de comunicação, “por meio do qual os membros da rede compartilham um conjunto de valores, conhecimentos e percepções dos problemas” (FLEURY, 2005, p. 78).

Seguindo essa linha de possibilidades metodológicas relacionadas ao estudo de RPPs, convém identificar, dentro da literatura, aspectos norteadores que podem auxiliar na

análise dessa abordagem. Para Secchi (2017b, p. 119), as principais características a serem observadas em RPPs são: "auto-organização e autonomia; interdependência entre os atores que as compõem; liberdade de entrada e de saída para seus membros; controle disperso; conhecimentos dispersos; relações informais e não hierárquicas; e busca de interesses externos aos membros da rede". Rhodes e Marsh (1992), quando desenvolvem as tipologias de RPPs, elaboram algumas categorias ou dimensões dentro das quais elas podem ser descritas: membros, integração, recursos e poder.

Depreende-se, nesse sentido, que *atores e seus relacionamentos* podem ser considerados um aspecto relevante para estudar RPPs sob a perspectiva da escola de governança. Rhodes e Marsh (1992), por exemplo, analisam aspectos como o número de participantes e os tipos de interesses; a frequência de interação, a continuidade da rede no tempo e o consenso em relação a valores; a distribuição de recursos dentro da rede e dentro das organizações participantes; e o equilíbrio de poder entre os atores.

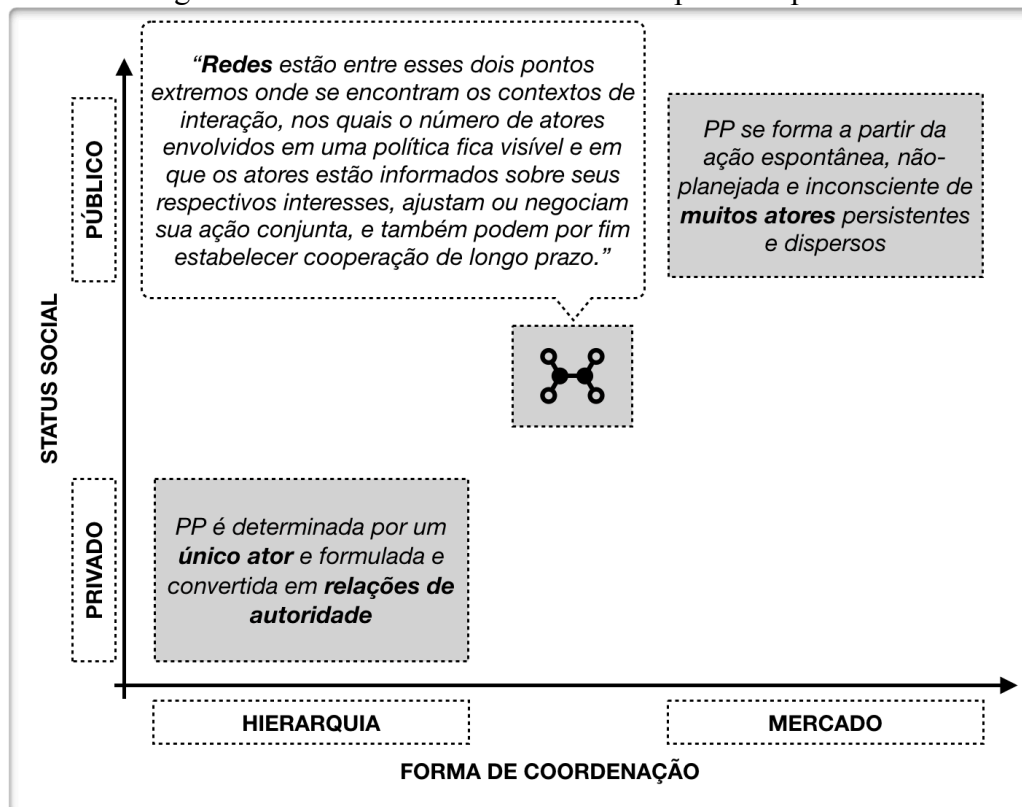
Klijn et al. (1995, p. 439, tradução nossa) corroboram a relevância dos atores no estudo de RPPs comentando que “redes de políticas são caracterizadas pelos atores que fazem parte delas e por suas relações entre si”. Complementam que, além dos atores e suas relações, elas são caracterizadas pela distribuição de recursos e pelas regras vigentes (KLIJN et al., 1995). Comparando a dinâmica de redes à de jogos, eles afirmam que o gestor da rede dispõe de quatro aspectos-chave para avaliar: atores, recursos, regras e percepções (essas duas últimas, fazendo parte do contexto institucional).

Ainda em termos de atores e relacionamentos, Calmon e Costa (2013, p. 13) apontam dois elementos importantes de serem analisados em uma RPP: a ação coletiva e a interdependência. Questões de ação coletiva, na visão deles, são relevantes porque essas redes se encontram em um contexto repleto de atores, com objetivos e recursos distintos e que precisam resolver “seus problemas de coordenação, cooperação e comunicação”; e no tocante à interdependência, evita que RPPs tornem-se uma panaceia, dado que “os recursos financeiros, políticos e organizacionais necessários para produzir os produtos e resultados, além da informação essencial para implementar as ações preconizadas, estão distribuídos por uma ampla gama de atores e organizações” (CALMON; COSTA, 2013, p. 13).

Schneider (2005) também aborda a importância dos atores no estudo de RPPs e descreve, a partir de uma síntese, como o relacionamento nessas redes pode ser caracterizado

a partir dos eixos de formas de coordenação e status social. Ao invés de citá-lo, optou-se por converter a fala do autor em uma ilustração, representada na Figura 03.

Figura 03 - Relacionamento em redes de políticas públicas



Fonte: Adaptado de Schneider (2005, p. 40-41).

Além da relevância em estudar os atores e relacionamentos em RPPs, outro elemento destacado pela literatura é o *contexto institucional*. Para Klijn (1998, p. 39, tradução nossa), o entendimento sobre o contexto institucional é relevante uma vez que “acordos organizacionais são necessários para coordenar interações complexas entre os diversos atores envolvidos nos processos políticos”, e as instituições são elementos importantes para unir pontos de vista e moldar essas interações.

Esses contextos institucionais, para o autor, são caracterizados por “vínculos relativamente estáveis entre organizações que se sustentam por um fluxo contínuo de recursos” que elas trocam entre si (KLIJN, 1998, p. 38, tradução nossa). Pozzebon e Mailhot (2012, p. 306, tradução nossa) reiteram a importância do contexto institucional no estudo de redes de políticas públicas e afirmam que “é crucial entender diferentes stakeholders ou grupos sociais que fazem parte do processo e as questões (problemas sociais) em torno das quais eles estruturam seu envolvimento”.

Consoante Fleury (2005, p. 83), "se as redes são formadas por atores, recursos, percepções e regras, estes são elementos-chave a serem considerados não apenas na análise como também na gestão das redes", podendo percepções e regras serem consideradas como parte do contexto institucional. *Atores*, com seus perfis individuais e organizacionais e seus padrões de relacionamento, são quem constrói a identidade da rede e, conseqüentemente, condiciona as formas e montantes de recursos que serão trocados. O *contexto institucional* é a base sobre a qual a rede encontra condições de atuação, levando em consideração aspectos legais e políticos existentes no contexto externo e todo o conjunto de regras e valores compartilhados no contexto interno. Sendo assim, são esses elementos que orientam a aplicação metodológica desta pesquisa, no que tange à caracterização dos casos pesquisados.

Em síntese, o estudo sobre RPPs procura verificar como redes atuam no processo político; como influenciam nos assuntos que serão inseridos ou não na agenda; como moldam os comportamentos dos atores a partir de regras; como certos interesses são privilegiados; de que forma convertem a centralidade do governo em uma responsabilidade pública (RHODES, 2006); e ainda permite analisar, explicar e avaliar processos políticos (KLIJN; KOPPENJAN, 2000). Apesar disso, ainda se percebem alguns desafios dentro desse campo, como a "necessidade de saber mais sobre maneiras pelas quais as redes e o comportamento em rede podem moldar o desempenho e afetar os valores mais salientes em nossos sistemas de governança" (O'TOOLE JR., 2015, p. 368, tradução nossa) e, ainda, a capacidade de explicar o processo de mudança (RHODES, 2006). Esta pesquisa visa contribuir para o alcance desse desafio.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, é apresentada a trajetória metodológica da pesquisa. O posicionamento epistemológico e a postura metodológica são abordados na seção de delineamento da pesquisa; na sequência, é feita uma apresentação sobre a escolha dos casos pesquisados. São relatados os procedimentos de coleta e análise de dados; e encerra-se com as limitações do estudo. Antes, retomam-se os objetivos propostos:

Objetivo geral:

- ▶ Investigar como se caracteriza a atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável em cidades.

Objetivos específicos:

- ▶ [OE.1] Descrever as redes em estudo;
- ▶ [OE.2] Compreender o relacionamento entre as redes e a administração pública municipal;
- ▶ [OE.3] Identificar as contribuições dessas redes para a análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável das cidades em que atuam;
- ▶ [OE.4] Analisar os desdobramentos dessas contribuições para a gestão da sustentabilidade em cidades.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Ao estruturar uma pesquisa no campo de ciências sociais, como é o caso da Administração, entende-se que o pesquisador passa por um processo de escolhas sucessivas, as quais têm relação tanto com sua visão de mundo como com a forma com que o objeto de estudo pode ser melhor abordado. Aqui, essas escolhas e posturas são detalhadas a partir de três perspectivas: ontológica, epistemológica e metodológica.

Acerca da **perspectiva ontológica**, que reflete as crenças e pressupostos em relação à realidade, pode ser realista ou idealista/nominalista. A ontologia realista admite a existência de um mundo independente das percepções e construções mentais e de uma realidade externa, tangível e imutável, enquanto a idealista ou nominalista pressupõe que um objeto só existe quando percebido por um observador, em um processo de construção mental, ou seja, a

realidade é constituída de nomes e rótulos socialmente atribuídos (SACCOL, 2009; BURREL; MORGAN, 1979).

Saccol (2009, p. 252) salienta que, entre esses dois extremos, há uma ontologia que considera a interação sujeito-objeto, a qual admite que "a realidade social é produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas, isto é, ela resulta de uma construção social", sendo de natureza intersubjetiva. É nesse intervalo ontológico que este estudo se enquadra, pois se investigou um assunto específico — atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao DS em cidades —, todavia esse assunto foi analisado sob o ponto de vista das pessoas que estavam inseridas no contexto investigado.

Não se pode dizer, portanto, que os dados provêm de uma leitura isenta da realidade, pois são uma construção mental dos atores entrevistados, mas também não se pode dizer que os dados são resultado "da percepção individual de cada indivíduo isoladamente" (SACCOL, 2009, p. 252). Entende-se que os dados coletados foram construídos coletivamente e por isso essa perspectiva ontológica se adequa com mais coesão ao objetivo desta pesquisa.

Relativamente à **concepção epistemológica**, que reflete a forma como o conhecimento pode ser construído, pode-se assumir uma postura subjetivista, objetivista ou construtivista (SACCOL, 2009) ou, conforme categorizam Burrel e Morgan (1979), positivista e anti-positivista. Os positivistas buscam explicar e predizer o que acontece a partir de padrões e relações causais, sendo essa a ótica mais utilizada nas abordagens de ciências naturais. Os anti-positivistas, por outro lado, acreditam que o mundo social é relativo e deve ser compreendido a partir da perspectiva daqueles que estão envolvidos em um estudo (BURREL; MORGAN, 1979).

Para esta pesquisa, por se compreender que a realidade investigada é um processo socialmente moldado e construído de forma intersubjetiva, adotou-se um posicionamento epistemológico anti-positivista, principalmente porque se quis compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos atores a ele relacionados.

Combinando as perspectivas ontológica e epistemológica, é possível identificar o paradigma dentro do qual uma pesquisa se desenvolve (SACCOL, 2009) e, para este estudo, assumiu-se a ótica do paradigma interpretativista. Resgatando alguns pressupostos, esse paradigma estabelece que o mundo social não tem uma existência concreta, e sim duvidosa. A realidade é um produto de experiências subjetivas dos indivíduos, no entanto,

interpretativistas aproximam-se um pouco dos positivistas ao afirmar que existe um padrão implícito e uma ordem no sistema social (MORGAN, 1980).

O paradigma interpretativista situa-se na perspectiva da sociologia da regulação, em que as pesquisas são centradas na explicação da sociedade em termos de unidade e coesão, ou seja, por que a sociedade se mantém como entidade ao invés de se extinguir. Complementarmente, esse paradigma se orienta pelo esforço de compreender o mundo como é, mas a partir da experiência subjetiva, ou seja, da perspectiva dos participantes (BURREL; MORGAN, 1979).

Para Saccol (2009, p. 262), o paradigma interpretativista se enquadra dentro da epistemologia construtivista, porque o conhecimento sobre a realidade “depende das práticas humanas e é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo no qual vivemos, sendo transmitido em um contexto social”. Ademais, a lógica predominante é indutiva, pois “o pesquisador procura não impor o seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada” (SACCOL, 2009, p. 262).

A pesquisa interpretativista “assume que o que se tem como resultado de uma investigação não são os fatos em si (uma realidade objetiva), mas a interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno” (SACCOL, 2009, p. 263). Nessas pesquisas, as pessoas e suas interpretações, percepções, significados e entendimentos são vistos como as fontes primárias de dados, todavia, não é necessário imergir totalmente no contexto estudado, podendo o pesquisador embasar seu estudo a partir da realização de entrevistas (MASON, 2005).

No que concerne às **escolhas metodológicas**, este estudo adotou a abordagem qualitativa, que consiste em “um conjunto de práticas materiais e interpretativas” que transformam o mundo em um conjunto de representações (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). Nessa abordagem, para Denzin e Lincoln (2006), o pesquisador passa a ser encarado como um bricoleur, ou seja, alguém que reúne diferentes informações de diferentes fontes e elabora uma interpretação daquela realidade pesquisada.

Esta pesquisa é considerada descritiva, uma vez que requereu “uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar” e buscou descrever com precisão fatos e percepções sobre determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Pode-se dizer, ainda, que adotou os vieses dedutivo e indutivo de forma complementar, uma vez que, dentro da lógica

dedutiva, a revisão de literatura contribuiu para a identificação de elementos importantes de serem analisados no campo; mas também se deixou espaço para que os atores investigados revelassem outros elementos relevantes à compreensão do fenômeno.

Classifica-se, ainda, esta pesquisa como um estudo de casos, que, conforme aponta Stake (2000), não é uma escolha metodológica, mas sim uma escolha do que será estudado. Por ser um estudo de casos, tratou de contextos específicos e aprofundou a descrição sobre esses contextos. Com essa abordagem, não se podem traçar generalizações, todavia, o propósito do estudo de caso reside no fato de permitir que se conheçam as complexidades de determinado fenômeno em profundidade (STAKE, 2000).

Na visão de Stake (2000), estudos de caso são importantes para refinar teorias e sugerir novos elementos para futuras investigações, assim como para estabelecer os limites para generalizações. Esta pesquisa teve essa intenção: descrever e aprofundar a compreensão sobre uma realidade específica, com intuito de fazer emergirem contribuições tanto para a temática de DS como para a de PP.

Ainda sobre estudo de caso, Saccol (2009) argumenta que é um dos métodos mais aplicados na área de Administração e pode ser utilizado tanto dentro do paradigma positivista como do interpretativista. Em sua visão, sua aplicação é distinta para cada paradigma, sendo

mais estruturado e com determinação prévia e objetiva de variáveis de investigação em um estudo positivista; menos estruturado e com técnicas de coleta mais qualitativas, por exemplo, utilizando story telling ou entrevistas não-estruturadas, no caso de uma pesquisa interpretativista (SACCOL, 2009, p. 254).

Outrossim, classifica-se como estudo de casos intrínseco, uma vez que os casos não foram escolhidos por representarem outros casos, mas por serem exemplo de referência, destaque ou relevância dentro do universo em que se encontram (STAKE, 2000). Os argumentos relacionados à escolha dos casos são apresentados na seção subsequente.

Entende-se que o pesquisador, ao definir um fenômeno ou objeto de estudo, precisa tomar decisões amplas relacionadas à natureza de sua pesquisa. Para auxiliar nesse processo, pode se utilizar dos preceitos mais de uma vertente, seja ela epistemológica ou metodológica, desde que essa combinação consciente contribua para aprofundar o conhecimento sobre determinada realidade. Os paradigmas apresentam contradições e confluências entre si e é preciso conhecê-las, pois assim o pesquisador coloca-se em uma posição de melhor preparo para analisar as limitações e as possibilidades de aplicação de seus estudos.

3.2 ESCOLHA DOS CASOS

Esta pesquisa foi feita com quatro casos: o programa Bogotá Cómo Vamos (BCV); a rede Nossa São Paulo (NSP); o programa Manizales Cómo Vamos (MCV) e o Instituto Nossa Ilhéus (INI). Antes de abordar especificamente os casos selecionados, faz-se um breve relato da trajetória da pesquisadora até culminar nesse processo de escolha.

A cidade de Florianópolis, residência da pesquisadora, foi escolhida, em 2012, para participar de um programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2014) chamado Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis (ICES). Tal iniciativa, promovida no Brasil em parceria com a CAIXA, atua com o propósito de desenvolver cidades melhores na América Latina e Caribe e entende que as cidades médias brasileiras "apresentam condições para alcançar um desenvolvimento mais sustentável, evitando, no futuro, enfrentar situações mais difíceis e custosas de serem corrigidas" (PMF, 2015, p. 9).

Aplicando sua metodologia de avaliação, a ICES identificou Florianópolis como um dos municípios elegíveis para o plano, por se enquadrar como uma cidade emergente com possibilidade de alcançar um status mais sustentável. Essa metodologia prevê algumas etapas de estruturação de um Plano (PMF, 2015), que culminou com a formação de uma rede de monitoramento cidadão, a Rede Veracidade Florianópolis, constituída formalmente em 2017. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi convidada a auxiliar nas atividades dessa rede, tanto na parte de gestão (vice-presidência) como na parte de inteligência (análise dos indicadores), contando com a participação do professor orientador desta tese e, devido ao interesse pela temática, também desta pesquisadora (que, no parágrafo seguinte, licencia-se brevemente para usar a primeira pessoa).

Meu envolvimento com a rede de monitoramento de Florianópolis, no final de 2017 e início de 2018, deu-se principalmente por *workshops* de análise de consistência dos indicadores coletados e pela participação em reuniões de discussão, as quais me permitiram conhecer de forma mais aprofundada a dinâmica de funcionamento de organizações dessa natureza. A rede, recentemente formalizada, buscava formas de institucionalizar sua rotina de trabalho e de criar uma sistemática de atuação junto à administração pública municipal (APM). Acompanhando com proximidade essa dinâmica, consegui perceber desafios e dificuldades de institucionalizar esse tipo de iniciativa, o que despertou o interesse em

compreender como esse processo ocorreu em redes já consolidadas e, principalmente, conhecer a forma como tais redes têm conseguido gerar contribuições para políticas públicas voltadas à sustentabilidade em suas cidades de atuação.

O caso considerado referência, que inclusive serviu de inspiração no delineamento da metodologia ICES, é o programa **Bogotá Cómo Vamos** (BCV), uma iniciativa implementada em 1998, pela Câmara de Comércio de Bogotá, em parceria com a Editora El Tiempo e a Fundação Corona. Seu propósito era avaliar mudanças na qualidade de vida da cidade, por meio do monitoramento do cumprimento do Plano de Desenvolvimento⁶. O programa conquistou um grau de sucesso e reconhecimento que instigou seus fundadores a disseminarem a metodologia Cómo Vamos para outras cidades colombianas e, atualmente, o cenário é caracterizado por uma rede nacional, a Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos (RCCCV), criada em 2009, com 16 iniciativas que congregam 35 municípios do país.

Considera-se, nesse sentido, BCV como um caso de referência. O programa completou, em 2018, vinte anos de existência, já produziu vinte relatórios de avaliação da percepção cidadã (1998 a 2017) e treze relatórios de qualidade de vida (2004 a 2016). Entende-se, nesse sentido, que se encontra em uma fase madura de estruturação, além de estar consolidado na cidade. Depreende-se que analisar suas contribuições para o processo de análise de políticas públicas de Bogotá, portanto, pode resultar em uma riqueza de dados relevante para o cumprimento do objetivo desta pesquisa.

Após o mapeamento desse primeiro caso, continuou-se a pesquisar outros casos de relevância que pudessem contribuir para o objetivo desta tese. O interesse em escolher um caso brasileiro já existia desde o início, tendo em vista o potencial de contribuição que poderia gerar para a realidade imediata desta pesquisa, e o processo de escolha seguiu dois direcionamentos: encontrar um segundo caso colombiano replicado a partir da metodologia Cómo Vamos, para identificar a consistência da metodologia em si e/ou detectar se mudanças contextuais poderiam influenciar no desempenho de cada programa; e encontrar casos brasileiros que, além de acrescentar elementos à caracterização da realidade latino-americana, retratariam como essas iniciativas estão estruturando sua atuação junto à gestão pública em cidades no Brasil.

⁶ Fonte: Red de Ciudades Cómo Vamos. Disponível em: <<http://redcomovamos.org/quienessomos/>>. Acesso: 15 out. 2018.

Para assegurar aspectos de simetria temporal entre os casos, optou-se por identificar, no Brasil, o caso de referência há mais tempo consolidado e, portanto, a rede **Nossa São Paulo** (NSP) foi escolhida. Ela foi lançada em 2007 com o apoio de lideranças comunitárias, organizações da sociedade civil e empresas e, por emergir na maior cidade no Brasil, tinha o propósito de servir de exemplo para outras cidades. Essa experiência, pelo resultado positivo que conseguiu demonstrar, fez despontarem outras iniciativas semelhantes, que contribuíram para formar a Rede Social Brasileira por Cidades Justas, Democráticas e Sustentáveis, que depois se expandiu também para a América Latina. Atualmente, a NSP conta com cerca de 700 organizações, dos mais diversos segmentos, o que faz com que tenha um alto potencial de contribuir para transformações na cidade de São Paulo.

Sua metodologia de trabalho é focada em quatro eixos de atuação: o programa de indicadores e metas; o acompanhamento cidadão; a educação cidadã; e a mobilização cidadã (REDE NOSSA SÃO PAULO, 2016). Considera-se um relevante caso de estudo porque, corroborando o entendimento de Pozzebon e Mailhot (2012)⁷, a NSP consiste em uma organização já consolidada e que tenta influenciar os processos de decisão em âmbito municipal; realiza debates importantes sobre a sustentabilidade e qualidade de vida na cidade; e seu caso tornou-se um modelo validado, atualmente replicado em outras localidades por meio do Programa Cidades Sustentáveis. Além disso, atua na maior cidade brasileira.

O processo de escolha dos segundos casos de cada país foi um pouco diferente. Relativamente à Colômbia, uma das professoras que participou da banca da qualificação desta tese e que tem contribuído, juntamente com o orientador, para a construção da rede em Florianópolis, havia visitado o programa Bogotá Cómo Vamos e, portanto, disponibilizou o contato direto de uma pessoa da Fundação Corona responsável pela replicação do modelo Cómo Vamos. Entrou-se em contato com essa pessoa e, apresentando o objetivo desta pesquisa, fez-se o questionamento a ela de quais casos ela recomendaria por achar que teriam potencial de contribuição a este estudo. Ela recomendou três outros programas: Cali Cómo Vamos, Medellín Cómo Vamos e **Manizales Cómo Vamos** (MCV). Fez-se contato com os responsáveis desses programas, em mais de uma ocasião, e apenas a coordenadora do programa de Manizales, estabelecido em 2012, respondeu prontamente, colocando-se à

⁷ Os autores também fizeram um estudo sobre a Rede Nossa São Paulo, focado em engajamento dos cidadãos para uma cidade mais sustentável.

disposição para a pesquisa. Portanto os critérios de escolha, nesse terceiro caso, foram acessibilidade e disponibilidade.

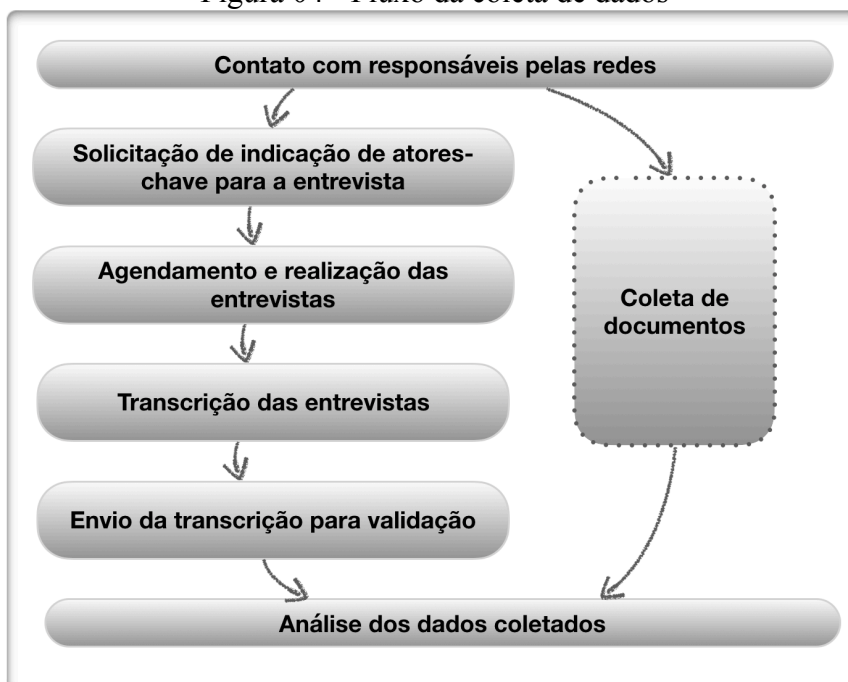
Para a escolha do quarto caso, a pesquisadora fez várias buscas por redes dessa natureza aqui no Brasil. Tendo em vista que a rede Nossas São Paulo já tem uma sistemática de replicação, optou-se por iniciar essa busca com as iniciativas replicadas a partir dela e foram identificados três: Nossa São Luis, Nossa Ilhéus e Nossa Brasília. Iniciou-se um trabalho de pesquisa em sites oficiais e redes sociais e percebeu-se que, no caso de Nossa São Luis, fazia um tempo que a iniciativa não apresentava nenhuma atividade ou notícia recente e, no caso de Nossa Brasília, considerou-se o formato de atuação bastante distinto do proposto por NSP, parecendo ter uma abordagem mais limitada a uma causa específica. No caso de **Nossa Ilhéus**, fundada também em 2012, constatou-se atuação recente e frequente dessa rede nas mídias sociais e no próprio site institucional, percebeu-se uma abordagem metodológica semelhante à rede NSP e, portanto, foi-se em busca de acesso, o qual foi obtido com sucesso e a equipe do INI aceitou prontamente contribuir com esta pesquisa. A escolha desse quarto caso considerou, então, além da coerência em relação à abordagem, acessibilidade e disponibilidade, da mesma forma que MCV.

Como já foi mencionado anteriormente, a escolha por realizar estudos de caso é mais uma escolha do que será estudado do que uma escolha metodológica e, para esta pesquisa, não foi diferente. Os casos foram escolhidos a partir de fatores como relevância da rede, tempo de consolidação e representatividade da cidade onde atuam para os dois maiores (BCV e NSP) e em decorrência da acessibilidade e disponibilidade para os dois menores (MCV e INI).

3.3 COLETA DOS DADOS

Este estudo utilizou abordagens longitudinal e transversal no que tange à coleta de dados, pois foram reunidas informações relacionadas ao processo de constituição e institucionalização das redes pesquisadas e foi feito um aprofundamento a respeito da atuação recente. Entende-se que a obtenção de dados sob o enfoque dessas duas dimensões temporais auxiliou a compreender com maior profundidade os casos. A Figura 04 traz uma síntese do processo de coleta de dados utilizado nesta pesquisa.

Figura 04 - Fluxo da coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os dados são de natureza primária e secundária e fontes e procedimentos de coleta são apresentados na sequência.

3.3.1 Dados primários

Os dados primários, ou seja, aqueles coletados diretamente pela pesquisadora, foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas. Corroborando essa escolha metodológica, Miller (1994) acredita que a abordagem para se estudar redes de políticas é *bottom-up*, ou seja, a partir do discurso e dos significados coletados sob a perspectiva dos participantes.

Entende-se que a entrevista semi-estruturada se harmonizou melhor aos propósitos deste estudo porque ela permite, dependendo do curso da conversa, que o pesquisador inclua novas perguntas que julga pertinentes para a investigação proposta, enquanto que questionários e entrevistas fechadas não dariam essa amplitude de atuação. O formato semi-estruturado também permite o aprofundamento de algumas respostas consideradas relevantes para o alcance do objetivo de pesquisa proposto.

Aprofundando esse processo de coleta de dados primários, primeiramente a pesquisadora, juntamente com seu orientador, entrou em contato com os representantes das redes por email. Nesse email, foi feita uma breve apresentação sobre os remetentes e sobre o

objetivo do estudo e solicitou-se permissão de acesso à organização para aplicação da pesquisa (**Apêndice C**). Após a resposta dos representantes, continuaram as trocas de email solicitando documentos e contatos de pessoas das redes que poderiam contribuir para o objetivo desta pesquisa. Optou-se por solicitar para o responsável a indicação dos entrevistados, pois se entende que é a pessoa com maior competência para fazer essa recomendação.

Recebida a recomendação, encaminhou-se um email para cada um dos atores consultando sobre a disponibilidade em participar da pesquisa pela concessão de uma entrevista (**Apêndice D**) e, nessa ocasião, também se enviou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (**Apêndice B**). Foram realizadas 14 entrevistas, todas por ferramentas de vídeo ou áudio-conferência, e as informações a elas relacionadas são sintetizadas no Quadro 02.

Quadro 02 - Informações sobre as entrevistas realizadas

Data	Referência de citação	Tempo da entrevista	Rede	Tempo de organização	Função que ocupou/ocupa
29.03.19	EN.01_EO.A	2:01:00	NSP	5 anos (2014 - presente)	Atual coordenador da rede
12.04.19	EN.02_EA.B	0:53:00	MCV	7 anos (2012 - presente)	Atual coordenadora do programa
16.04.19	EN.03_EA.C	1:10:00	NSP	12 anos (2007 - presente)	Coordenadora de mobilização
25.04.19	EN.04_EA.D	1:03:00	NSP	12 anos (2007 - presente)	Coordenadora de indicadores
03.05.19	EN.05_EO.E	1:07:00	MCV	7 anos (2012 - presente)	Assessor de Comunicação
08.05.19	EN.06_EA.F	1:12:00	NSP	12 anos (2007 - presente)	Coordenadora de Comunicação
07.06.19	EN.07_EA.G	1:34:00	INI	7 anos (2012 - presente)	Fundadora e Diretora Presidente
13.06.19	EN.08_EO.H	1:37:00	INI	4 anos (2015 - presente)	Consultor do Projeto MobCidades
17.06.19	EN.09_EO.I	1:15:00	BCV	2 anos (2018 - presente)	Coordenador Nacional da RCCCV (2016 - presente)
01.07.19	EN.10_EA.J	1:46:00	INI	2 anos (2012 a 2013)	Co-fundadora e Diretora Administrativa
03.07.19	EN.11_EA.K	1:12:00	BCV	7 anos (2013 - presente)	Gerente de projetos da Fundação Corona Diretora do programa BCV de 2013 a 2016
09.07.19	EN.12_EA.L	1:28:00	INI	3 anos (2016 - presente)	Gerente de Comunicação e Diretora Administrativa
26.07.19	EN.13_EA.M	0:52:00	MCV	7 anos (2012 - presente)	Representante da Fundação Luker Membro do Comitê Técnico em MCV
09.08.19	EN.14_EO.N	0:38:00	BCV	6 anos (2014 - presente)	Diretor do programa BCV (2017 - presente)

Legenda: EN - entrevista | EO - entrevistado | EA - entrevistada

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O período de realização das entrevistas foi de março a agosto de 2019 e os atores contatados foram receptivos e solícitos no sentido de disponibilizar horários em suas agendas

para participarem desta pesquisa. A média de tempo das entrevistas foi de 1h16min, sendo a mais longa de 2h01min e a mais breve de 38min. Das seis entrevistas com os atores das redes colombianas, em cinco delas a pesquisadora contratou uma intérprete da língua espanhola para fazer a tradução simultânea e, em uma, o entrevistado aceitou utilizar o idioma inglês, não havendo necessidade de tradução. Avalia-se que todas as entrevistas transcorreram conforme o planejado, foi possível abordar os pontos do roteiro semi-estruturado e os atores se demonstraram cordiais e contributivos. O roteiro de entrevista semi-estruturada aplicado consta no **Apêndice A** e detalha-se sua lógica de estruturação na seção 3.4.

3.3.2 Dados secundários

Como fontes secundárias, foram coletados documentos como relatórios oficiais, atas, estatutos e quaisquer outras fontes escritas que os representantes das redes entenderam que pudessem contribuir para entender de forma mais aprofundada essas iniciativas.

Foram coletados 40 arquivos do programa Bogotá Cómo Vamos; 29 arquivos da rede Nossa São Paulo; 24 arquivos do programa Manizales Cómo Vamos; e 9 arquivos do Instituto Nossa Ilhéus. Para otimizar o referenciamento, elaborou-se uma codificação (Quadro 03), a partir da qual esses documentos são citados nas seções 4 e 5 desta tese.

Quadro 03 - Codificação dos documentos coletados

Caso	Intervalo de codificação dos documentos	Referência completa do documento
Bogotá Cómo Vamos	BCV-01 a BCV-40	Disponível no Anexo A - A.1
Nossa São Paulo	NSP-01 a NSP-29	Disponível no Anexo A - A.2
Manizales Cómo Vamos	MCV-01 a MCV-24	Disponível no Anexo A - A.3
Instituto Nossa Ilhéus	INI-01 a INI-09	Disponível no Anexo A - A.4

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O intuito da coleta desse tipo de material foi reunir o máximo de informação possível sobre as redes, para que não fossem feitos questionamentos redundantes na entrevista, tornando-as mais objetivas e concisas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção descreve a forma como a análise dos resultados foi realizada. Primeiramente, são detalhadas as técnicas de análise empregadas para os dados primários e

secundários; na sequência, é apresentado o modelo teórico-analítico, que representa a forma como o fenômeno foi abordado; e então se expõe a estrutura de análise que foi aplicada para a construção dos resultados.

3.4.1 Técnicas de análise dos dados

Em relação aos dados secundários, fez-se uma análise documental, em que foram lidos todos os documentos coletados e foram filtradas informações que tinham relação direta com os aspectos norteadores definidos na estrutura de análise desta pesquisa. Para os dados primários, ou seja, as entrevistas semi-estruturadas, após realização, transcrição e validação pelos entrevistados, também se procedeu uma nova leitura com o objetivo de filtrar as informações pertinentes aos aspectos norteadores do estudo.

No tocante ao processo pelo qual essas informações foram filtradas e classificadas, ratificando a escolha metodológica apresentada na seção 3.1, foi feita uma análise interpretativa dos conteúdos. De acordo com Mason (2005, p. 149, tradução nossa), o processo de leitura dos dados, em uma pesquisa qualitativa, pode assumir três abordagens: literal, interpretativa ou reflexiva. A leitura literal aborda questões como forma, conteúdo, estrutura, estilo; a leitura interpretativa envolve “construir ou documentar uma versão do que se entende que os dados significam ou representam, ou o que se acredita poder inferir a partir deles”; e a leitura reflexiva identifica o pesquisador como parte integrante dos dados que foram gerados e procura explorar seu papel nesse processo de coleta e interpretação.

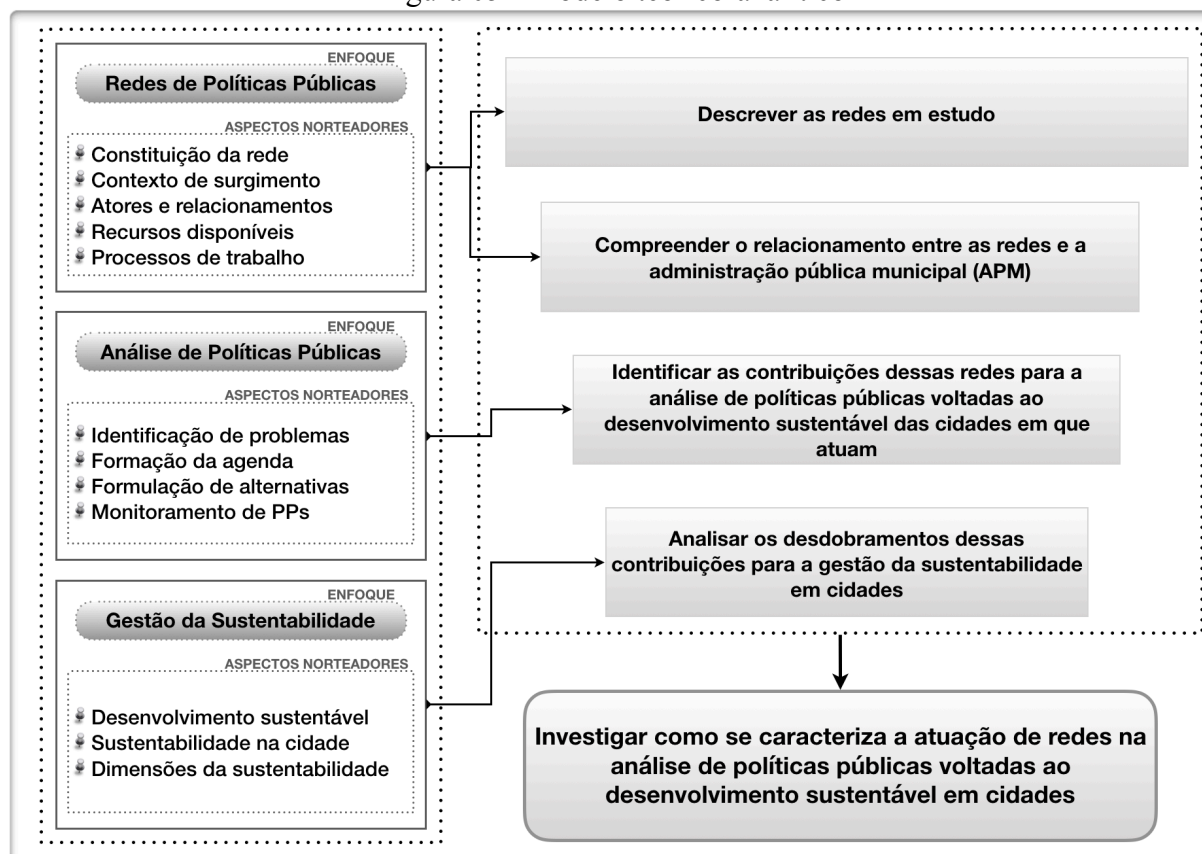
Para este estudo, fez-se uma leitura e análise interpretativa, tendo em vista que a pesquisadora, com apoio das teorias relacionadas ao fenômeno pesquisado, identificou aspectos norteadores e, tendo como base a sua interpretação, procedeu à classificação dos dados coletados. O modelo de análise é apresentado na sequência.

3.4.2 Modelo teórico-analítico

Castells (1977) acredita que, embora seja considerado arbitrário abordar problemas metodológicos sem delimitar previamente um objeto concreto, pode-se pelo menos esclarecer o estilo de trabalho que foi adotado, a fim de vincular a preocupação teórica com a qual se

está lidando e os resultados de pesquisa que se espera obter. Nesse sentido, considera-se pertinente apresentar o modelo teórico-analítico aplicado a este estudo (Figura 05):

Figura 05 - Modelo teórico-analítico



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Apesar do enfoque interpretativo, entende-se a importância de partir para o campo com elementos teóricos de apoio para não perder de vista a essência do fenômeno que se pretende estudar. E para este estudo, especificamente, não se pode falar em um objeto concreto, uma vez que se estuda um processo de interação entre as redes e a APM, todavia a teoria auxiliou a direcionar o olhar para elementos que pudessem classificar os dados obtidos e, assim, estruturar a análise de forma mais coesa. O aprofundamento desses elementos é abordado na seção subsequente.

3.4.3 Estrutura de análise

Tendo como base a teoria apresentada na seção 2 e considerando que esta pesquisa adota uma abordagem interpretativista, optou-se por não elencar a priori categorias de análise, mas sim **aspectos norteadores**, aqui entendidos como pontos considerados relevantes pela

teoria para se observar quando se estuda determinado fenômeno. Foram definidos, então, aspectos norteadores a partir de três enfoques: redes de políticas públicas, gestão da sustentabilidade e análise de políticas públicas.

Em relação a **redes de políticas públicas**, a teoria auxiliou a definir os seguintes aspectos norteadores para abordar o fenômeno de estudo: contexto de surgimento, processo de constituição, atores e relacionamentos, recursos disponíveis e processos de trabalho. O tratamento dessas informações permitiu alcançar o primeiro objetivo específico, de descrever em profundidade as redes, e o segundo objetivo específico, de compreender o relacionamento entre as redes e a administração pública municipal. O Quadro 04 apresenta esses aspectos.

Quadro 04 - Estrutura de análise: redes de políticas públicas

Teoria de apoio	Referências	Aspecto norteador	Elementos analisados nesta pesquisa	Detalhamento dos elementos analisados	Fontes de dados	OE
Redes de políticas públicas	KLIJN et al., 1995; KLIJN, 1998; FLEURY, 2005; POZZEBON; MAILHOT, 2012	Contexto de surgimento	Contexto nacional	País, constituição, leis, divisão político-administrativa e reformas jurídicas relevantes.	Documentos	OE.1
			Caracterização da cidade	Caracterização da cidade em termos demográficos e socioeconômicos.	Documentos	
			Contexto da cidade	Contextualização da cidade à época da criação da rede	Documentos	
			Percepção sobre a cidade	Percepção dos entrevistados sobre as cidades onde as redes atuam	Entrevistas	
Redes de políticas públicas	SECCHI, 2017b	Processo de constituição	Natureza jurídica	Natureza jurídica da rede	Documentos	OE.1
			Processo de criação	Processo de criação, motivações, estratégias iniciais	Documentos e entrevistas	
			Objetivos, princípios, missão, visão	Objetivos, princípios, missão, visão	Documentos e entrevistas	
			Mudanças ao longo do tempo	Mudanças de nome ou natureza, expansões, etc.	Documentos e entrevistas	
Redes de políticas públicas	RHODES; MARSH, 1992; KLIJN et al., 1995; FLEURY, 2005; SCHNEIDER, 2005; CALMON; COSTA, 2013; SECCHI, 2017b	Atores e relacionamentos	Perfil dos atores	Perfil dos atores	Documentos	OE.1 OE.2
			Relacionamento entre os atores da rede	Percepção sobre relacionamento entre os atores da rede	Entrevistas	
			Relacionamento com a sociedade geral	Percepção sobre relacionamento com a sociedade geral	Entrevistas	
			Relacionamento com Administração Pública Municipal	Percepção sobre relacionamento com Administração Pública Municipal	Entrevistas	
Redes de políticas públicas	RHODES; MARSH, 1992; KLIJN et al., 1995; FLEURY, 2005	Recursos disponíveis	Fontes de financiamento	Fontes de financiamento da rede	Documentos e entrevistas	OE.1
			Percepção sobre disponibilidade e gestão dos recursos	Percepção dos entrevistados sobre disponibilidade e gestão dos recursos	Entrevistas	
Redes de políticas públicas	KLIJN et al., 1995; SECCHI, 2017b	Processos de trabalho	Pressupostos gerais	Informações gerais sobre a rede	Documentos e entrevistas	OE.1
			Organização e estrutura	Setores, atividades, organograma	Documentos e entrevistas	
			Metodologia de trabalho	Eixos de atuação, programas, ferramentas	Documentos e entrevistas	
			Percepções dos entrevistados	Percepções sobre a metodologia de trabalho	Documentos e entrevistas	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que tange ao processo de **análise de políticas públicas**, a teoria define como as três etapas iniciais do ciclo de políticas públicas, que são: identificação de problemas

públicos, formação da agenda e formulação de alternativas. Em decorrência do que se apreendeu a priori sobre a forma de trabalho das redes, optou-se por acrescentar um quarto aspecto, relacionado ao monitoramento. O Quadro 05 detalha esses aspectos.

Quadro 05 - Estrutura de análise: análise de políticas públicas

Teoria de apoio	Referências	Aspecto norteador	Elementos analisados nesta pesquisa	Detalhamento dos elementos analisados	Fontes de dados	OE
Análise de políticas públicas	BARDACH, 2012; KINGDOM, 2014; SECCHI, 2017a; SECCHI, 2017b	Identificação de problemas voltados ao DS na cidade	Como a rede mapeia e identifica temas e problemas relevantes	Como a rede mapeia e identifica temas e problemas relevantes	Documentos e entrevistas	OE.3
			Como a rede prioriza os temas ou problemas identificados	Como a rede prioriza os temas ou problemas identificados	Documentos e entrevistas	
			Exemplos de problemas mapeados e identificados pela rede	Subelementos identificados a partir dos dados:		
				Diagnósticos e estudos realizados sobre algum tema	Documentos e entrevistas	
			Pesquisas de opinião pública e levantamento de indicadores oficiais	Documentos e entrevistas		
			Cartas abertas, manifestos ou qualquer documento que chame atenção sobre temas ou traga propostas gerais	Documentos e entrevistas		
Análise de políticas públicas	HEIDEMANN et al., 2010; BARDACH, 2012; DENHARDT; BLANC, 2014; KINGDOM, 2014; SECCHI, 2017a; SECCHI, 2017b	Inserção dos problemas na agenda da APM	Como a rede define a sua agenda de atuação	Como a rede define a sua agenda de atuação	Documentos e entrevistas	OE.3
			Como a rede atua visando a inserção de suas pautas na agenda da APM	Como a rede atua visando a inserção de suas pautas na agenda da APM e resultados	Documentos e entrevistas	
			Exemplos de atuação da rede para formação de uma agenda	Subelementos identificados a partir dos dados:		
				Realização ou participação de/em eventos, campanhas, mobilizações, debates	Documentos e entrevistas	
			Diálogo com APM (reuniões, audiências públicas, comissões, conselhos)	Documentos e entrevistas		
			Atuação junto da mídia	Documentos e entrevistas		
Análise de políticas públicas	HEIDEMANN et al., 2010; BARDACH, 2012; DENHARDT; DENHARDT; BLANC, 2014; KINGDOM, 2014; SECCHI, 2017a; SECCHI, 2017b	Formulação de alternativas para os problemas mapeados	Como a rede reúne informações para formular alternativas de políticas públicas	Como a rede reúne informações para formular alternativas de políticas públicas	Documentos e entrevistas	OE.3
			Como a rede elabora e encaminha essas proposições à APM	Como encaminha e se percebe algum resultado	Documentos e entrevistas	
			Exemplos de proposições de alternativas feitas e encaminhadas	Subelementos identificados a partir dos dados:		
				Relatórios ou outros documentos contendo propostas específicas, planos específicos, projetos de lei	Documentos e entrevistas	
			Reuniões de análise de políticas públicas, de balanço de gestão, de avaliação de desempenho	Documentos e entrevistas		
			Realização de projetos em parceria com a APM	Documentos e entrevistas		
Ciclo de políticas públicas	HEIDEMANN et al., 2010; DENHARDT; DENHARDT; BLANC, 2014; SECCHI, 2017a; SECCHI, 2017b	Monitoramento de PPs voltadas ao DS na cidade	O que e como a rede monitora	O que e como a rede monitora	Documentos e entrevistas	OE.3
			Exemplos do monitoramento feito pela rede	Subelementos identificados a partir dos dados:		
				Monitoramento dos indicadores e temas	Documentos e entrevistas	
				Monitoramento de órgãos da APM	Documentos e entrevistas	
			Monitoramento de leis ou políticas públicas	Documentos e entrevistas		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Especificamente para esse eixo temático, após os procedimentos de coleta e organização dos dados, foi possível identificar padrões no que tange à natureza das

informações coletadas. Visando a uniformização da análise, optou-se então, por elaborar *subelementos* dentro dos quais os dados foram agrupados. Essa perspectiva de análise permitiu extrair informações para alcançar o terceiro objetivo específico, que consiste em identificar as contribuições dessas redes para a análise de políticas públicas voltadas ao DS das cidades em que atuam.

Relativamente à **gestão da sustentabilidade**, vista como o viés prático do conceito de DS, a teoria auxiliou a definir os seguintes aspectos norteadores: compreensão sobre DS; sustentabilidade na cidade; dimensões da sustentabilidade. A análise dessas informações com aquelas relacionadas à análise de políticas públicas permitiu o alcance do quarto objetivo específico desta tese, de analisar os desdobramentos das contribuições dessas redes para a gestão da sustentabilidade em cidades. Esses aspectos são detalhados no Quadro 06.

Quadro 06 - Estrutura de análise: gestão da sustentabilidade

Teoria de apoio	Referências	Aspecto norteador	Elementos analisados nesta pesquisa	Detalhamento dos elementos analisados	Fontes de dados	OE
Desenvolvimento sustentável	UNITED NATIONS, 1992; BELL; MORSE, 2003; SACHS, 2015	Desenvolvimento sustentável	Conceito de DS e como a rede o aplica	Informações documentais sobre o conceito de DS e como a rede o aplica	Documentos	OE.4
			Percepção sobre DS e como a rede o aplica	Percepção dos entrevistados sobre DS e como a rede o aplica	Entrevistas	
Gestão da sustentabilidade	BELL; MORSE, 2003; PORTNEY, 2003; EGGER, 2006; NEWMAN; JENNINGS, 2008; TYBUSCH, 2011; UWE, 2015; SACHS, 2015	Sustentabilidade na cidade	Atuação voltada ao DS em âmbito local	Informações documentais sobre a atuação voltada ao DS em âmbito local	Documentos	
			Percepção sobre a atuação voltada ao DS em âmbito local	Percepção dos entrevistados sobre a atuação voltada ao DS em âmbito local	Entrevistas	
Gestão da sustentabilidade	VIEIRA, 1998; HARPER, 2001; VAN BELLEN, 2006; SILVA, 2008a; SACHS, 2015; SACHS; MANCIBO, 2015	Dimensões da sustentabilidade	Abordagem do DS a partir de dimensões	Informações documentais sobre a abordagem do DS a partir de dimensões	Documentos	
			Percepção sobre a abordagem do DS a partir de dimensões	Percepção dos entrevistados sobre a abordagem do DS a partir de dimensões	Entrevistas	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Adicionou-se, ainda, um aspecto norteador denominado **contribuições gerais**, que aponta, na visão dos entrevistados, as principais conquistas, resultados, desafios e mudanças percebidas em decorrência da atuação das redes (Quadro 07). Esse aspecto norteador visa complementar os objetivos três e quatro, uma vez que os dados decorrem de uma resposta direta dada pelos entrevistados, e não do processo de interpretação da pesquisadora.

Quadro 07 - Estrutura de análise: contribuições gerais

Teoria de apoio	Referências	Aspecto norteador	Elementos analisados nesta pesquisa	Detalhamento dos elementos analisados	Fontes de dados	OE
Não se aplica	Perguntas específicas para complementar informações levantadas	Contribuições gerais da rede	Percepção dos entrevistados sobre conquistas, desafios, principais resultados e mudanças percebidas	Conquistas	Entrevistas	OE.3 OE.4
				Desafios	Entrevistas	
				Principais resultados	Entrevistas	
				Mudanças percebidas	Entrevistas	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A pesquisa com redes de políticas públicas, conforme já mencionado, utiliza uma abordagem *bottom-up*, ou seja, os processos e significados são captados sob o ponto de vista dos participantes (MILLER, 1994). Nesse sentido, embora tenham sido definidos alguns aspectos norteadores para a coleta em campo, a análise assumiu uma abordagem indutiva, ou seja, a pesquisadora realizou um trabalho de agrupamento de informações a partir de um processo interpretativo, identificando padrões que permitiram atender o objetivo de pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para cada pesquisa científica, há um arcabouço teórico utilizado, fenômeno e objeto delimitados, escolhas metodológicas tomadas e resultados e conclusões que refletem esse processo específico de produção de conhecimento. Mas é sabido que todo estudo também apresenta limitações e é responsabilidade do pesquisador ter consciência delas e deixá-las esclarecidas, para que o leitor compreenda o alcance e a validade de suas conclusões. Para este estudo, podem ser citadas limitações no que tange à natureza da pesquisa e sua representatividade, ao modelo de análise e aos dados propriamente ditos.

Relativamente à natureza da pesquisa e sua representatividade, trata-se de um estudo de casos, e, embora tal caracterização metodológica em si não seja considerada uma limitação, considera-se pertinente enfatizar que essa escolha direciona a um resultado que reflete realidade das redes pesquisadas, não sendo possível traçar generalizações. Foram escolhidos quatro casos, dois brasileiros e dois colombianos, que consistem em quatro exemplos latino-americanos, todavia, não se pode dizer que os resultados alcançados representam essa realidade. Por outro lado, avalia-se que os casos escolhidos fornecem importantes informações sobre como a sociedade civil tem contribuído para a análise de políticas públicas e, a partir dos resultados, é possível reunir elementos que possam ser aplicados em outros estudos de maior abrangência.

No tocante ao modelo de análise adotado, optou-se por estudar as contribuições que essas organizações geram para a análise de políticas públicas voltadas ao DS nas cidades onde atuam, portanto, foram pesquisadas as interações entre as redes e a APM nas três fases da análise de políticas públicas, notadamente identificação de problemas, formação de agenda e formulação de alternativas. Não foram mapeadas outras formas de relacionamento, tampouco

foram coletadas informações a respeito das demais fases do ciclo de políticas públicas. Os resultados obtidos refletem essa relação, todavia isso não implica que essas redes não tenham outros canais de interação com a APM em outros espaços e tampouco significa que elas não façam parte de redes maiores de políticas públicas, atuando como um dos atores.

Acerca dos dados coletados, este estudo se limita a retratar documentos produzidos por essas redes e a perspectiva de alguns atores centrais que as integram. Não foram coletados dados de outros participantes da rede, da sociedade em geral e da Administração Pública Municipal, portanto, não se sabe qual é a percepção deles no que tange à atuação dessas redes no processo de APP. Avalia-se que esses aspectos, inclusive, seriam abordagens interessantes para estudos futuros. Não obstante, considera-se que os resultados alcançados contribuem para o alcance do objetivo proposto e fornecem novos elementos que ajudam a compreender com mais profundidade as nuances do relacionamento entre organizações da sociedade civil e gestão pública, principalmente sob a ótica do desenvolvimento sustentável.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção visa atender o primeiro objetivo específico desta tese: *[OE.1] descrever as redes em estudo*. São apresentados os resultados de cada um dos casos estudados, organizados em função dos aspectos norteadores.

No que tange à *caracterização da rede*, a teoria sobre Redes de Políticas Públicas destaca a importância de mapear contexto, constituição, atores, recursos e processos de trabalho para compreender adequadamente essa forma de organização. Considerando o volume de dados coletados, o objetivo desta pesquisa e visando resguardar a fluidez de leitura do texto, opta-se por apresentar, nas seções 4.1.1, 4.2.1, 4.3.1 e 4.4.1, uma *síntese* dessa caracterização. O *texto completo* de cada caso está disponível do **Apêndice F** ao **Apêndice I**.

Tendo em vista que os aspectos centrais ao objetivo desta tese são a gestão da sustentabilidade e a análise de políticas públicas, os resultados são apresentados integralmente. No que tange à *gestão da sustentabilidade*, são apontadas informações referentes ao entendimento da rede sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade em cidades e dimensões da sustentabilidade. E em relação à *análise de políticas públicas*, expõem-se os resultados sobre a atuação da rede na identificação de problemas, formação de agenda, formulação de alternativas e monitoramento de políticas públicas. Encerra-se cada uma das subseções dos casos com *contribuições gerais* de cada rede.

4.1 PROGRAMA BOGOTÁ CÓMO VAMOS

4.1.1 Caracterização do programa Bogotá Cómo Vamos

O programa Bogotá Cómo Vamos foi desenvolvido em Bogotá em 1997, durante o processo eleitoral de prefeitos, e iniciou oficialmente suas atividades em 1998 como “uma iniciativa cidadã e do setor privado, integrada por representantes como sindicatos e empresários, meios de comunicação e academia” (BCV-01, p. única, tradução nossa). A motivação para criar uma entidade dessa natureza foi a insatisfação diante da ausência de “processos de prestação de contas e controle cidadão e a necessidade de promover espaços de debate em torno do desenvolvimento da cidade” (BCV-01, p. única, tradução nossa).

Esse cenário de baixa transparência era consequência da falta de estrutura de planejamento da gestão pública em produzir informações. Todavia, em decorrência das reformas colombianas que passaram a ocorrer em 1991, alguns atores perceberam uma oportunidade de participação no espaço público (BCV-01) e começaram a planejar essa iniciativa. Esses atores eram a Câmara de Comércio de Bogotá, a Editora El Tiempo, a Fundação Corona e o Instituto FES de Liderança. Os perfis das entidades fundadoras do programa são, então, respectivamente: uma entidade privada sem fins lucrativos; um meio de comunicação de grande influência; uma organização da sociedade civil; e um instituto dedicado a descobrir, capacitar e promover lideranças. Mais tarde, em 2010, a Pontifícia Universidade Javeriana entrou como sócia, representando a academia (BCV-01).

Para o atual diretor, o programa nasceu

com o interesse de fazer um seguimento, sobretudo, do Plano de Desenvolvimento de quem fosse eleito como prefeito em 1998, porque, para esse momento, a cidade também contava com recursos consideráveis e o que se queria era ter uma medida sobre como esses recursos geravam impacto na qualidade de vida. (EN.14_EO.N, tradução nossa)

O trabalho do Bogotá Cómo Vamos é combinar a análise de indicadores técnicos e de percepção cidadã, com o objetivo de conhecer os resultados da gestão para melhorar a qualidade de vida na cidade e seu impacto nos cidadãos⁸. Seus objetivos são: “promoção de governos efetivos e transparentes; trabalho em aliança em torno da qualidade de vida; e geração de cidadãos mais informados, responsáveis e participativos” (BCV-31, p. 2, tradução nossa). Seus princípios são: interesse pelo público; qualidade da informação; objetividade e imparcialidade; autonomia; alianças e trabalho em rede; comunicação e participação; e compromisso⁹.

Em termos dos *atores e seus relacionamentos*, quando questionados sobre o relacionamento interno, ou seja, dos atores que compõem o programa BCV, o Entrevistado N ressalta que não há um número limitado de atores que podem participar, mas aqueles que querem devem assumir um compromisso com a cidade que garanta a imparcialidade das análises e precisam contribuir com suas expertises de trabalho nas atividades do programa (EN.14_EO.N). A Entrevistada K complementa que, para constituir um programa Cómo

⁸ Fonte: BCV. Disponível em: <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>. Acesso: 20 ago. 2019.

⁹ Fonte: BCV. Disponível em: <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>. Acesso: 20 ago. 2019.

Vamos, são necessários quatro perfis de atores: uma fundação, um sindicato, um meio de comunicação e uma universidade.

A Entrevistada K afirma que o modelo busca a mais ampla representatividade da sociedade civil e avalia como sendo uma relação muito complementar:

por exemplo, no meu caso, para a Fundação Corona, minha gerência é a área de cidadania, democracia e transparência, para mim, um programa Como Vamos, então, é, digamos, um programa totalmente estratégico para o meu trabalho [...] minha tarefa é, precisamente, trabalhar, por exemplo, em ferramentas de inovação para fortalecer o relacionamento com o governo local, como exercícios de responsabilidade são fortalecidos, como atingimos o impacto, ou seja, tudo em que trabalho é como fortalecemos esses exercícios de transparência, tudo o que trabalhei aqui, por exemplo, são lições que tirei do exercício Bogotá Como Vamos. (EN.11_EA.K)

Para a Câmara de Comércio de Bogotá, ela continua, esse relacionamento também é produtivo porque eles têm uma área de pesquisa sobre as questões da cidade, o que faz com que todo o material produzido pelo BCV tenha utilidade a eles e vice-versa, tudo o que a Câmara produz é um insumo de análise ao programa. A mídia é um ator bastante estratégico porque “ajuda a tornar visíveis todas as informações geradas, ajudando a cumprir um dos objetivos de Bogotá Como vamos, que é exibir as informações para que o cidadão saiba o que está acontecendo na cidade” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

E a academia, com os diferentes departamentos universitários, que lidam com temáticas como meio ambiente, mobilidade, etc., eles “participam das análises e também conferem esse rigor que é tão importante para a sociedade” (EN.11_EA.K, tradução nossa). O Entrevistado I complementa, em uma perspectiva mais geral, que muitos dos coordenadores dos programas Cómo Vamos são professores universitários, ou seja, pessoas qualificadas, com formação acadêmica, que dividem seu tempo atuando na academia e no programa (EN.09_EO.I). Em síntese, para a Entrevistada K, a composição do programa BCV é bem configurada porque “cada um desempenha um papel muito diferente, que é muito complementar e que nos permite entender como atender aos interesses que temos” como programa (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Acerca do relacionamento do programa BCV com a sociedade em geral, o objetivo principal, para o atual Diretor do programa, é ter cidadãos melhor informados. Em sua avaliação, “um cidadão melhor informado é um cidadão que participa melhor das decisões de políticas públicas e faz um melhor controle social” (EN.14_EO.N). A Entrevistada K compartilha esse entendimento de que os cidadãos e a sociedade civil organizada são

stakeholders importantes para BCV, no entanto acredita haver um desafio de “identificar as melhores estratégias para poder ter um relacionamento muito mais próximo” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

No que diz respeito ao relacionamento com a Administração Pública Municipal, na opinião do Entrevistado N, é muito bom, apesar de haver momentos de tensão. Corroborando essa percepção, a Entrevistada K comenta que há um bom relacionamento do programa com os atores do governo e que, tendo em vista seus 21 anos de trajetória, a administração se preocupa em disponibilizar qualquer informação requisitada, procura se envolver nos eventos promovidos pelo BCV e se informar sobre os diagnósticos e relatórios produzidos. Em suma, ela avalia esse relacionamento como uma “interação muito horizontal e muito interessante de diálogo entre um programa da sociedade civil e a administração local” (EN.11_EA.K).

O Entrevistado N acredita que o programa atingiu um grau de reputação e legitimidade que faz com que cidadãos e instituições dependam dele e salienta que “independentemente das tendências políticas que a cidade possa ter, os candidatos confiam nos dados e nas análises de Bogotá Cómo Vamos, porque eles veem isso como uma análise imparcial e equilibrada” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

Sobre a imparcialidade, a Entrevistada K acrescenta que essa receptividade da administração local se deve ao fato de, ao longo dos anos, o programa ter se mantido “independente, objetivo, imparcial”. Em sua avaliação, “esse nível de rigorosidade no exercício de análise dos dados, esse nível de independência e de imparcialidade que nos permite ter um diálogo com a administração sem ter uma carga política, e isso permite gerar esses laços de confiança e de relacionamento direto” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

No tocante à facilidade de acesso aos dados oficiais necessários para que o programa publique seus relatórios, o Entrevistado N comenta que a solicitação é feita sempre por requerimento oficial escrito, com um recurso legal existente na Colômbia chamado ‘direito de petição’. Ele acredita que essa forma de solicitação é a mais adequada porque evita inconvenientes “de que as autoridades digam posteriormente que as informações não estavam corretas ou que as informações relatadas eram diferentes” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

A Entrevista K acrescenta que há diferentes momentos do relacionamento com a APM e, corroborando a fala do Entrevistado N, comenta que, a cada início de ano, o programa solicita os dados via direito de petição e essa solicitação é sempre atendida,

“independentemente da administração”. Ao longo desses 21 anos de existência, ela avalia que o programa Bogotá Cómo Vamos tem fortalecido não apenas o processo de produção de informações, mas também o rigor com que elas são produzidas, tornando a gestão pública mais aberta a exercícios de prestação de contas e de controle social (EN.11_EA.K).

No que tange aos *recursos disponíveis*, não foi possível encontrar nenhum documento com demonstrações financeiras do programa Bogotá Cómo Vamos. O que foi possível coletar sobre esse assunto consta no Manual de Réplicas Cómo Vamos (MCV-05), na seção de ‘viabilidade e requisitos para a formação de um Cómo Vamos’. O manual define que a criação de um programa Cómo Vamos implica na realização de uma aliança de longo prazo, com disposição para garantir os recursos financeiros para sua operação e os recursos devem provir do setor privado e nunca do setor público, para garantir condições ótimas de independência e autonomia.

O custo médio anual de um programa Cómo Vamos pode variar “entre 100 mil e 150 mil dólares, dependendo do tamanho da cidade e da profundidade das tarefas que são realizadas” (MCV-05, p. 22, tradução nossa). Tais recursos garantem o financiamento de uma unidade coordenadora, suas atividades e os produtos mínimos do modelo. A metodologia recomenda que se faça “o exercício de especificar o orçamento com base no plano de validade do contrato e nos planos anuais com orçamentos e fluxos de caixa”; e os aportes podem ser especificados de forma detalhada. Além disso, a metodologia ressalta que o orçamento do programa deve ser independente dos orçamentos das organizações sócias, para possibilitar reinvestimentos e assegurar sua autonomia e sustentabilidade (MCV-05, p. 22).

A respeito dos *processos de trabalho*, Bogotá Cómo Vamos segue as recomendações da metodologia em termos de estrutura e funcionamento e são três os produtos principais entregues, publicados com frequência anual: o Informe de Qualidade de Vida e a Avaliação de Percepção Cidadã, que, combinados, trazem um diagnóstico da qualidade de vida na cidade; e o Informe de Monitoramento e Avaliação de Desempenho do Conselho de Bogotá¹⁰.

O Informe de Qualidade de Vida apresenta os indicadores objetivos da cidade de Bogotá e consiste em “um relatório técnico que leva em consideração as variações dos indicadores mais importantes de resultado e impacto durante o ano imediatamente anterior” (BCV-11, p. 3, tradução nossa). Nesse relatório, são analisadas “as variações em

¹⁰ Fonte: BCV. Disponível em: <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>. Acesso: 22 ago. 2019.

uma série histórica de um grupo de indicadores que respondem pela produção, acesso e qualidade de um grupo de bens e serviços que afetam diretamente a qualidade de vida da população” e o programa BCV se pronuncia sobre “questões ou processos que, apesar de não serem incluídos nos indicadores, são considerados como tendo um grande impacto na qualidade de vida” da cidade (BCV-11, p. 3, tradução nossa).

A Avaliação de Percepção Cidadã se realiza desde o início do programa (1998), e levanta os indicadores subjetivos relacionados à percepção dos cidadãos sobre a qualidade de vida em Bogotá. É o produto do BCV que mais passou por aperfeiçoamentos metodológicos ao longo do tempo, com intuito de fazer com que os resultados obtidos reflitam de forma mais fidedigna a percepção das pessoas entrevistadas (BCV-27). Essa pesquisa é aplicada com “métodos de amostra probabilística, empregando processos rigorosos de supervisão, monitoramento e controle de qualidade” (BCV-27, p. 3 tradução nossa).

O Informe de Monitoramento e Avaliação de Desempenho do Conselho de Bogotá é um relatório lançado com frequência semestral e que tem como objetivo “produzir informação periodicamente com o objetivo de fornecer aos cidadãos elementos de análise que conduzam ao fortalecimento dos exercícios de controle social e de prestação de contas na cidade” (BCV-39, p. 8, tradução nossa). Para cumprir esse monitoramento sistemático do Consejo de Bogotá, o programa BCV criou uma estrutura específica, o Consejo Cómo Vamos, que, desde 2002, analisa “o trabalho dos conselheiros, das bancadas e das mesas diretivas” (BCV-39, p. 8, tradução nossa).

Na percepção do Diretor do programa, o sucesso do exercício BCV se deve tanto ao comprometimento dos parceiros envolvidos quanto a quem está à frente do programa. A importância do diretor está relacionada ao fato de que ele é a pessoa encarregada de elaborar o plano de ação, de planejar o aumento do número de especialistas e aliados e de criar confiança entre esses aliados. Além dos parceiros e do diretor, ele acredita que o modelo tem se mostrado um sucesso também em decorrência da equipe de trabalho, que, em sua avaliação, embora seja pequena, é uma equipe “comprometida com a cidade e especialmente com os temas priorizados por Bogotá Cómo Vamos” (EN.14_EO.N, tradução nossa). A Entrevistada K avalia que o programa tem “uma marca e um peso muito importantes na cidade” e, de forma geral, “todos os diferentes governos que passam pela cidade interagem, escutam o programa” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Quando questionado sobre o sucesso do programa *Cómo Vamos*, o Entrevistado I acredita que se deve a três aspectos: ser uma iniciativa local, ter uma metodologia de fácil aplicação e não demandar muito financeiramente. Quanto ao sucesso do modelo, ele sintetiza que sua fortaleza e atratividade é o fato de que “o impacto que tem, especialmente em pequenas e médias cidades, é tão claro, tão valioso em termos de criar uma cultura de transparência, em responsabilizar governos locais pelo que eles prometem, em avançar a agenda da sustentabilidade”, e é por isso que, “todo ano, nós temos novas cidades batendo na porta e perguntando como podem replicar o *Cómo Vamos*” (EN.09_EO.I, tradução nossa).

4.1.2 Bogotá *Cómo Vamos* e a gestão da sustentabilidade

4.1.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável

A atuação do programa Bogotá *Cómo Vamos* tem como foco a qualidade de vida e um discurso mais explícito voltado ao desenvolvimento sustentável foi adotado apenas recentemente. A Entrevistada K observa que essa abordagem voltada à qualidade de vida foi implementada a partir de um conceito desenvolvido especificamente para a metodologia, elaborado com base no marco conceitual utilizado pelo Banco Mundial (EN.11_EA.K). O “marco de referência não é o tema da sustentabilidade apenas, mas o de qualidade de vida em geral, dentro do qual o tema sustentabilidade ambiental tem um peso importantíssimo dentro desse marco” (EN.11_EA.K, tradução nossa) e também tem destaque o tema de sustentabilidade urbana.

A respeito da sustentabilidade urbana, ela acrescenta que tem ocorrido um fenômeno interessante, percebido nas pesquisas de percepção cidadã, que é o fato de as pessoas começarem a se interessar muito mais por essa temática. Ela cita como exemplo o debate em torno da TransMilenio (transporte público), que não ficou centrado apenas na mobilidade em si, mas também na reflexão sobre meios de transporte alternativos que envolvem energia mais limpa. Em sua percepção, é uma evolução importante porque Bogotá, embora tenha tido avanços significativos em vários aspectos da qualidade de vida, não percebia até então avanços nessa temática de sustentabilidade urbana (EN.11_EA.K). Ela salienta que o programa identificou esse alerta, viu que não era prioridade nas políticas públicas e, portanto, os indicadores não vinham melhorando, mas, com essa alteração de comportamento dos cidadãos, essa situação pode se transformar positivamente.

Reiterando essa percepção, o diretor atual comenta que, cada vez mais, as análises do programa “incorporam elementos da nova agenda urbana para estar em sintonia com as discussões que estão sendo feitas na maioria das cidades”, que envolvem o tema de sustentabilidade tanto no aspecto econômico como no social (EN.14_EO.N, tradução nossa). O Entrevistado I destaca que, há quatro anos, após a institucionalização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pelas Nações Unidas, a rede *Cómo Vamos* resolveu

reformular sua estrutura conceitual visando a regionalização dos ODS e, de certo modo, ampliar a abordagem de qualidade de vida que tende a colocar as pessoas no meio da discussão para uma abordagem de desenvolvimento sustentável, como os ODS promovem. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Atualmente, ele salienta que a agenda da rede *Cómo Vamos* é baseada na interpretação e contextualização dos ODS na Colômbia e, para tanto, criaram os “Cinco Desafios Urbanos”, que consistem em uma agenda a partir da qual a rede nacional dá suporte aos programas *Cómo Vamos* por meio de uma combinação de diferentes ODS e da articulação das partes mais importantes da Agenda 2030. Esse enfoque é mais voltado às cidades e à agenda urbana, logo, eles abordam temas como mudança climática e resiliência, o Acordo de Paris e outros desafios mais específicos de cada contexto (EN.09_EO.I). Atualmente, na avaliação da Entrevistada K, os ODS são um marco muito importante para o exercício que os programas *Cómo Vamos* vêm fazendo no país, principalmente diante da agenda do Habitat III¹¹ (EN.11_EA.K).

Com a análise documental, foi possível identificar essa abordagem voltada ao desenvolvimento sustentável evidenciada e aplicada em dois registros: um documento com reflexões para o desenvolvimento de uma intervenção urbana integral na cidade, elaborado pela Aliança “*Construyendo Nuestra Séptima*”, que propõe a construção de um entroncamento da TransMilenio pela Sétima linha (BCV-38); e um relatório contendo observações ao projeto de acordo de lei do Plano de Ordenamento Territorial (BCV-40).

O primeiro documento enfatiza que o projeto de intervenção urbana precisa ser desenvolvido de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável e se aponta, por exemplo, que o planejamento da operação da TransMilenio pela Sétima linha

¹¹ O nome oficial é **Nova Agenda Urbana**, um documento que orienta a urbanização sustentável pelos próximos 20 anos. **Habitat III** é como ficou conhecida a Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável, que foi realizada em Quito (Equador), de 17 a 20 de outubro de 2016. Fonte: Nações Unidas. Disponível em: <http://habitat3.org/the-new-urban-agenda/>. Acesso: 27 ago. 2019.

deve incluir elementos que garantam: o uso de energia limpas, a redução da pegada de carbono (redução do efeito estufa), a mitigação do aquecimento global (áreas de drenagem, recarga e descarga aquífera, tipo de vegetação), a fim de conservar, recuperar e conectar ecossistemas terrestres (estrutura ecológica principal) aos projetos urbanos. (BCV-38, p. 10, tradução nossa)

Além disso, ressalta-se, nesse documento, que as decisões sobre os modelos de ônibus, o formato eco-amigável das estações e o layout urbano ambiental do projeto “devem ter como objetivo implementar estratégias e novas tecnologias que contribuam para o desenvolvimento sustentável e melhorem a qualidade de vida dos bogotanos” (BCV-38, p. 10, tradução nossa).

O segundo registro, o relatório de observações ao projeto do Plano de Ordenamento Territorial (POT), traz uma seção específica de recomendações relacionadas à dimensão ambiental, onde se aponta que “o ambiente é um dos determinantes fundamentais do ordenamento urbano e rural da cidade” e que “é essencial que as diretrizes do planejamento territorial sejam entendidas e desenvolvidas como um instrumento que permita construir sobre um território um ordenamento desejado e orientado ao horizonte da sustentabilidade ambiental” (BCV-40, p. 34, tradução nossa).

O documento realça a importância de se observar o ODS 11, centrado em cidades e comunidades sustentáveis, e salienta que “se espera que o desenvolvimento futuro da cidade de Bogotá corresponda a um planejamento e gestão urbana mais inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis” (BCV-40, p. 34, tradução nossa). Esta seção se estende apresentando uma série de observações e recomendações relacionadas à melhora do POT.

Retomando a percepção dos entrevistados, o Coordenador Nacional da rede acrescenta que, atualmente, a visão de desenvolvimento sustentável da rede está alinhada ao conceito de DS ao redor do mundo e, especialmente, ao discurso e modelo que os ODS têm determinado nos últimos anos. Ele avalia que o desafio consiste nessa tarefa de regionalizar os ODS e de adaptar a agenda global ao contexto específico das cidades colombianas, incluindo outras coisas que não são tão explícitas (EN.09_EO.I).

Ademais, em seu entendimento, a abordagem do DS, que antes incluía pessoas, prosperidade e planeta e agora ampliou para uma abordagem de 5 Ps, incluindo paz e parcerias, fez ainda mais sentido no contexto da *Cómo Vamos*, uma vez que paz é um elemento importante para a realidade colombiana e parcerias são essenciais para a atuação que a rede se propõe a fazer (EN.09_EO.I). Ele destaca que o desafio é a questão da coerência, ou

seja, traduzir o discurso global sobre DS de uma forma que faça sentido para a realidade das cidades colombianas.

Quando questionados sobre o que pensam de atuar com a temática de sustentabilidade em cidades, para o Entrevistado I, é desafiador, principalmente em termos de coerência ou estratégia, porque sustentabilidade é um “conceito muito amplo e, quando falamos sobre sustentabilidade, isso tende a nos afastar um pouco de discussões mais específicas que são bem importantes para resolver coisas específicas” (EN.09_EO.I, tradução nossa). Dada sua experiência recente com essa temática, ele se questiona “em qual medida a palavra em si perde significado com o passar do tempo devido ao fato de ‘o que é sustentabilidade?’” (EN.09_EO.I, tradução nossa). Em sua percepção,

é muito fácil para os governos perseguir ou ter um discurso de sustentabilidade, mesmo organizações privadas, até organizações como nós, buscar a sustentabilidade, de uma perspectiva discursiva é muito fácil, mas traduzir isso para a ação real é muito difícil e é difícil articular uma estratégia de sustentabilidade coerente. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

A Entrevistada K, quando questionada sobre a possibilidade da sociedade em geral conseguir se adaptar a uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento, pondera que isso é possível, mas “as mudanças são demoradas no tempo” e são necessárias “várias mudanças, inclusive no nível cultural, no nível comportamental, no nível como nos relacionamos, em geral, com questões ambientais ou de sustentabilidade, mas também como nos relacionamos com o público” (EN.11_EA.K, tradução nossa). Ela avalia que não é uma mudança fácil e nem pode ser alcançada apenas com políticas públicas, todavia percebe que “uma transformação está começando a acontecer”, embora haja o desafio de obter uma “narrativa muito mais compartilhada em Bogotá frente a que tipo de cidade e a que tipo de sustentabilidade queremos alcançar” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

4.1.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades

A relevância do âmbito local na busca pelo desenvolvimento sustentável é consenso entre os entrevistados. O entendimento do programa, conforme afirma a Entrevistada K, é de que “o desenvolvimento sustentável se gerencia em âmbito local”, ou seja,

é na cidade onde temos os problemas de mobilidade sustentável, é na cidade onde esse trabalho gera todo o tema de aproveitamento de resíduos sólidos, por exemplo, e em geral, são as cidades as principais responsáveis pelo desenvolvimento sustentável, sobretudo na América Latina e sobretudo aqui na Colômbia, onde temos 75% da população habitando as cidades. (EN.11_EA.K, tradução nossa)

Ela também relata o esforço da rede em regionalizar os ODS com o intuito de fazer essa discussão de âmbito mundial e nacional ‘aterrar’ no contexto das cidades, para que “se comece a desenhar políticas públicas em torno da sustentabilidade com resultados tangíveis” (EN.11_EA.K, tradução nossa). O diretor do programa BCV complementa que a sustentabilidade deve ser abordada tanto em âmbito local como regional. Ele avalia que não é “suficiente que Bogotá busque esse objetivo se não leva em consideração os municípios de seu entorno urbano, os municípios vizinhos”, e afirma que esse aspecto ainda é um desafio ao programa, qual seja, “não somente medir Bogotá, mas também o efeito que tem com sua conurbação” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

Quando o diretor relatou essa preocupação, buscou-se compreender um pouco mais sobre a forma como o programa está lidando com esse desafio de alinhar as cidades próximas e ele disse que está sendo feito um exercício de revisão do planejamento estratégico, entre os associados, porque também são necessários mais recursos para poder ampliar o âmbito de trabalho. Ademais, ele acredita que “para cobrir um âmbito geográfico mais amplo, teríamos que abrir um outro *Cómo Vamos* na região, mas essa é uma meta que se tem, ou seja, pensar muito além dos observatórios” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Em seu entendimento, a evolução do programa Bogotá *Cómo Vamos* ao longo desses 20 anos permitiu que ele se tornasse mais que um observatório ou até mesmo que um centro de pensamento, portanto

a discussão interna que estamos tendo é como definir o papel de Bogotá *Cómo Vamos* depois de 21 anos, porque não pode permanecer como um observatório ou como um centro de pensamento, e essa discussão passa por abordar assuntos administrativos, mas também por abordar os temas chave da cidade que queremos resolver. [...] É um exercício que, atualmente, estamos discutindo entre os sócios do programa. (EN.14_EO.N, tradução nossa)

Além dessa discussão sobre a amplitude de atuação do programa, do local para o regional, outro desafio relacionado à abordagem da sustentabilidade nas cidades, dessa vez mencionado pelo Entrevistado I, é a questão do alinhamento entre discurso e prática. Embora ele acredite que o “desenvolvimento sustentável aconteça no nível local”, que esse é o âmbito que possibilita que “sociedades melhorem o relacionamento entre seus governos locais e cidadãos” e pode de fato trazer mudanças positivas, o desafio é “traduzir DS do discurso em ação efetiva ou, ao menos, melhores planos e um melhor planejamento de políticas públicas no nível local (EN.09_EO.I, tradução nossa).

Outra problemática que ele aponta sobre o âmbito local é o fato de a Colômbia não ser um país federativo como Brasil ou México, o que faz com que as decisões sejam ainda centralizadas e que “muitas das soluções venham de políticas do governo nacional, são eles que definem a implementação de recursos”. Em síntese, ele assevera que eles são orientados pela ação em contexto local, mas entendem que muitas dessas questões ainda são principalmente gerenciadas em âmbito nacional (EN.09_EO.I, tradução nossa). Apesar desses desafios, é possível identificar ações recentes que aproximam o programa Bogotá Cómo Vamos da temática de desenvolvimento sustentável em âmbito local.

Figura 06 - Evento “Territorialização dos ODS nas cidades da Colômbia”



Fonte: Red de Ciudades Cómo Vamos (página oficial do Facebook).

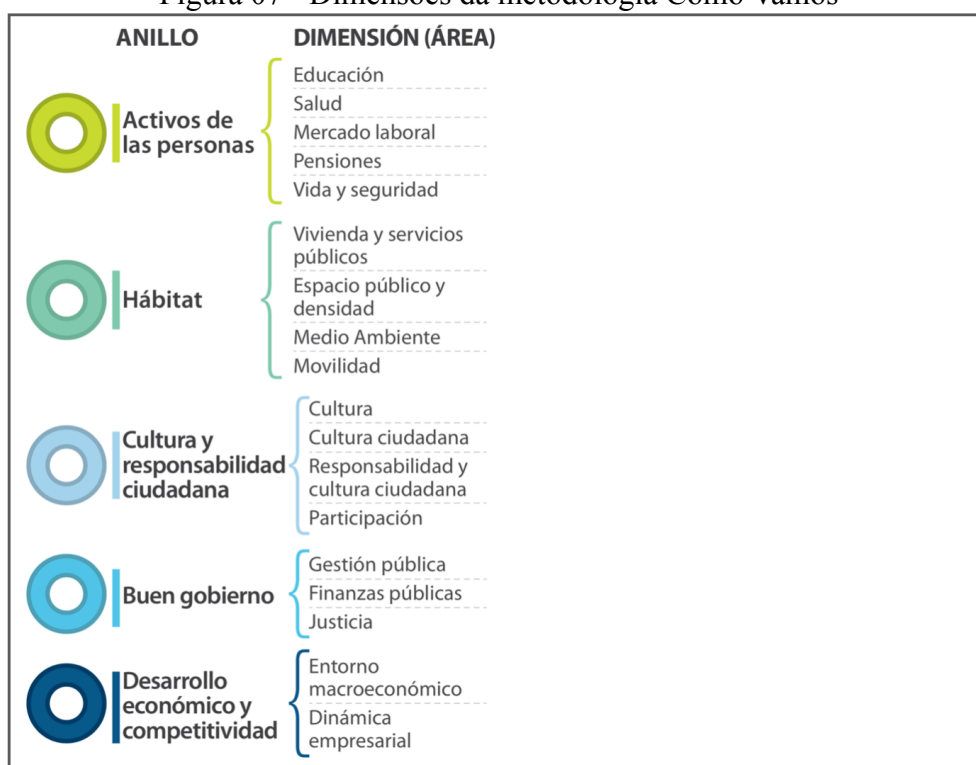
A Figura 06 traz um desses exemplos, que é a realização do evento “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las Ciudades de Colombia”, realizado em 3 de outubro de 2019, com o objetivo de apresentar a ferramenta desenvolvida pela Red de Ciudades Cómo Vamos e a Fundación Corona, como parte do projeto “Territorialização dos ODS nas cidades da

Colômbia”, e fortalecer o debate sobre os desafios e oportunidades da territorialização dos ODS na Colômbia e na América Latina e Caribe¹².

4.1.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade

A metodologia de trabalho do programa Bogotá Cómo Vamos enfatiza a questão da qualidade de vida na cidade e a Figura 07 resgata as dimensões trabalhadas. Avalia-se que a metodologia aborda as dimensões social, ambiental, econômica e institucional.

Figura 07 - Dimensões da metodologia Cómo Vamos



Fonte: Manual para Replicar la Experiencia Cómo Vamos (MCV-05, p. 29).

A respeito da dimensão ambiental, faz-se duas observações: ela é contemplada, no modelo metodológico, dentro do círculo de habitat, o que pode denotar uma abordagem antropocêntrica em relação ao meio ambiente; e também é possível percebê-la quando se considera a atuação do programa em temas específicos e na incidência em políticas públicas. Sobre esse último, basta lembrar o exemplo já mencionado das recomendações de construção de uma nova rota da TransMilenio (BCV-38), que orientam sobre o uso de transportes ambientalmente adequados. Há outros exemplos, abordados na seção subsequente (4.1.3).

¹² Fonte: Página oficial da Red de Ciudades Cómo Vamos no Facebook, de onde essas informações e as figuras foram retiradas. Disponível em: <https://www.facebook.com/events/367290490858894/>. Acesso: 15 set. 2019.

De forma geral, considera-se que as temáticas abordadas pelo programa Bogotá Cómo Vamos se conectam com as dimensões da sustentabilidade, mas não se percebe a atuação em função delas de forma explícita, tanto nas entrevistas como nos documentos.

4.1.3 Bogotá Cómo Vamos e a análise de políticas públicas

Para esta pesquisa, a análise de políticas públicas é abordada a partir de quatro processos: identificação de problemas, formação de agenda, formulação de alternativas e monitoramento de políticas públicas.

4.1.3.1 Identificação de problemas

O programa Bogotá Cómo Vamos **mapeia e identifica** temas e problemas relevantes para a cidade em que atua, basicamente, por meio da aplicação de sua metodologia, ou seja, realizando o levantamento de indicadores oficiais e aplicando a pesquisa de percepção dos cidadãos sobre a qualidade de vida. Resgatando um pouco sobre a metodologia, o atual diretor aponta que são coletados indicadores objetivos, que têm como fonte os registros administrativos oficiais, e os indicadores subjetivos, advindos da pesquisa anual realizada com os cidadãos, e essa dupla entrada de informações contribui para esse diagnóstico da cidade. Para exemplificar, ele cita a área de segurança: “pode ser que aqui nos digam que a segurança vai mal, tem esses indicadores, mas também perguntamos à população se eles foram vítimas de algum delito, se consideram que a cidade é insegura e, com isso, temos um panorama mais completo” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

A Entrevistada K reitera esse relato e, para ela, a metodologia é a essência do diagnóstico que o programa Bogotá Cómo Vamos faz para poder gerar recomendações de políticas públicas. O Informe de Qualidade de Vida acompanha ano a ano os indicadores e as áreas em que a cidade avança ou retrocede nos diferentes temas e consiste em “um insumo do exercício direto de relacionamento com o governo local, a partir do qual estamos dizendo, estamos fazendo um diagnóstico” e a Pesquisa de Percepção Cidadã mede os mesmos temas e permite “complementar esse olhar, digamos, muito mais holístico da cidade, que não é unicamente um diagnóstico de cifras duras, mas também do que a população está sentindo diante desses temas” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

O Entrevistado N acrescenta que o programa não foca apenas no aspecto temático e que está migrando para uma análise populacional, trabalhando tópicos como primeira infância, desigualdade, diferenças territoriais, de sexo, entre outras, para ter uma visão ainda mais completa. Em seu entendimento, é preciso “começar a olhar a cidade além das médias, começar a olhar a cidade através das localidades” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Essa metodologia, na avaliação do Entrevistado I, “é uma espécie de sistema de avaliação que identifica diferentes desafios e problemas nas cidades da Colômbia” e “essa ideia de mensurar a qualidade de vida através de diferentes temas [...] permite que as cidades identifiquem facilmente quais dessas áreas — saúde, educação, moradia, questões ambientais — são um problema ou, na verdade, uma força” (EN.09_EO.I, tradução nossa).

De acordo com o relato dos entrevistados, definem-se quais problemas são **priorizados** na agenda de atuação do programa considerando a combinação de dois aspectos: os interesses dos sócios e a opinião de especialistas. Para o Entrevistado I, a metodologia baseada em relatórios objetivos e avaliações de percepção é tanto boa como ruim:

é bom porque, inicialmente, dá-nos, a *Cómo Vamos*, a oportunidade de ter uma visão ampla de como as cidades estão indo em tantas áreas, mas então vem o desafio ‘ok, dentre todas essas coisas que são desafios, que são, em certa escala, um problema, em qual nós focamos?’ (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Normalmente, ele afirma que a priorização é definida pelos associados locais da rede e depende “dos interesses e obviamente da situação da cidade e onde eles querem focar seus esforços”. Um exemplo de tema que foi identificado pelos sócios do programa como uma oportunidade e, portanto, passou a ser priorizado, é a pauta ambiental (EN.09_EO.I), que não constava da pauta da APM. O motivo de não constar na agenda pública local, em sua avaliação, é o fato de que, no contexto colombiano, muitas cidades ainda têm sérios problemas socioeconômicos, que são endereçados por políticas públicas nacionais mas que também são um ponto de ancoragem para as administrações locais, fazendo com que outras temáticas não sejam priorizadas no processo de políticas públicas.

Essa escolha dos sócios é embasada pela opinião de especialistas coletada em mesas de trabalho, que, conforme relata a Entrevistada K, reúnem atores “da sociedade civil e membros do governo local, onde se analisa e valida quais são os principais problemas” (EN.11_EA.K, tradução nossa). O Entrevistado N acrescenta que os especialistas colaboram com BCV a custo zero e o programa organiza um café ou almoço em que são

analisados os dados e eles, dado seu conhecimento, auxiliam a interpretar as informações disponíveis (EN.14_EO.N). Feita essa discussão, internamente, o Comitê do BVC identifica duas ou três agendas que eles avaliam como mais importantes de acordo com as conjunturas técnica e política, que passam a ser aquelas para as quais a atuação do programa será direcionada (EN.11_EA.K).

Ainda sobre essa questão, o Entrevistado I acredita que não é apenas o programa que tem esse desafio na escolha dos temas que serão priorizados, mas também os próprios governos. Em sua avaliação,

o que se tem é várias cidades com problemas similares, algumas cidades obviamente maiores, que têm mais capacidades, que têm sido capazes de, vamos dizer, resolver certos desafios sociais e econômicos e podem, eventualmente, focar em uma agenda mais ambiental, e outras que estão bem atrás, que têm ainda que resolver problemas bem básicos como acesso a educação, a saúde e até mesmo a água limpa e saneamento, que, então, focam nisso e não necessariamente no ambiente ou outras questões que têm sido incluídas recentemente na perspectiva operacional do desenvolvimento sustentável. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Na sequência (Quadro 08), são apresentados alguns exemplos de problemas identificados pelo programa Bogotá Cómo Vamos em três agrupamentos: diagnósticos ou estudos realizados pelo BCV sobre algum tema; pesquisas de opinião pública e levantamento de indicadores oficiais; e cartas abertas, manifestos ou qualquer outro documento que chame atenção sobre temas ou traga propostas gerais para a gestão pública.

Quadro 08 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pelo BCV

O quê	Detalhamento	Fonte
Diagnósticos ou estudos realizados pelo BCV sobre algum tema		
Apresentação Cómo Vamos em Saúde — Principais resultados da avaliação de percepção cidadã (2012)	Exemplo de diagnóstico: “Em saúde, os resultados são desalentadores, nos últimos cinco anos se apresenta uma deterioração constante dos dados, pois os cidadãos estão cada vez mais insatisfeitos e sentem que o serviço não garante o direito à saúde.” (p. 2, tradução nossa)	BCV-15
Documento “Recomendações para melhorar a qualidade de vida em Bogotá” (2016)	- Objetivo do documento: “Este documento é uma ferramenta que busca facilitar a reflexão sobre os aspectos que devem ser levados em consideração nos diferentes setores das políticas públicas distritais, especialmente no âmbito da discussão do Plano de Desenvolvimento 2016-2020 para melhorar a qualidade de vida dos bogotanos.” (p. 1, tradução nossa) - Exemplo de diagnóstico: “Em termos de políticas públicas, a dinâmica do emprego na cidade exige a consolidação dos instrumentos para sua constante mensuração e monitoramento, assim como é necessário garantir uma análise contínua sobre o empreendedorismo na cidade, suas implicações na base produtiva e nos desafios que os empreendedores enfrentam para consolidar suas iniciativas e garantir valor agregado aos seus produtos.” (p. 17, tradução nossa)	BCV-22
Pesquisas de opinião pública e levantamento de indicadores oficiais		
Informe de Qualidade de Vida 2008	O documento traz diagnósticos sobre temas específicos. Exemplo: - “Cobertura global em educação: a partir da presente década, no Distrito, tem se desenvolvido uma ampliação da cobertura que se traduziu em taxas globais de cobertura bruta próximas a 100%. Não obstante, nos últimos 2 anos o comportamento da série tem se mantido constante com variações marginais, em que pesem os esforços realizados pelo Distrito.” (p. 8, tradução nossa)	BCV-11

Informe de Qualidade de Vida 2016	<p>Alguns destaques sobre diagnósticos e análises feitas pelo BCV:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Das 50 metas analisadas, constatou-se que mais da metade (52%) possui progresso significativo, 22% apresentam progresso relativo - com ligeiro atraso - e 26% não apresentam progresso.” (p. 5, tradução nossa); - Pobreza e desigualdade: “Dado que existem lacunas na desigualdade entre homens e mulheres que acentuam a pobreza nos agregados familiares chefiados por mulheres, é urgente e relevante fortalecer ações para cumprir a política pública de igualdade de gênero para a erradicação da pobreza e a redução da desigualdade em Bogotá.” (p. 41, tradução nossa) 	BCV-21
Cartas abertas, manifestos ou qualquer outro documento que chame atenção sobre temas ou traga propostas		
Informe do Consejo Cómo Vamos — Crítica sobre a dificuldade em realizar seu trabalho junto ao Consejo de Bogotá (2003)	<p>“O trabalho realizado pelo Consejo Como Vámos no Consejo de Bogotá, apesar da dedicação de seus funcionários, encontra dificuldades em coletar e analisar as informações fornecidas pelo secretariado da corporação. [...] Primeiro, porque o banco de dados sobre propostas apresentadas não é organizado de forma técnica nem usa o software adequadamente. [...] Mas, pior ainda, não há diferença entre a designação de proponentes feita pelo presidente e a submissão ou apresentação efetiva das propostas. Portanto, as informações apresentadas neste boletim têm como fonte a observação direta do grupo de apoio do Consejo Cómo Vamos, que não tinha esse objetivo inicial. Idealmente, o setor responsável deve fornecer as informações das propostas submetidas, apresentadas e discutidas, bem como aquelas que não tramitaram.”(5)</p>	BCV-04
Informe do Consejo Cómo Vamos — Crítica às práticas da Administração Pública Distrital (2005)	<p>“Não apenas em Bogotá, também no país, temos o padrão de responder francamente à questão de saber se é saudável para nossas cidades que muitos prefeitos se sintam obrigados a conter as críticas apenas cooptando com práticas clientelistas os conselhos. Também se deve perguntar honestamente se o papel da maioria dos conselheiros não seria muito melhor se eles fossem libertados dessas redes de clientelismo.” (p. 18, tradução nossa)</p>	BCV-05
Informe da Red de Ciudades Cómo Vamos — Importância de avaliar cidades e comparar resultados (2005)	<p>“Essas comparações entre cidades são valiosas por várias razões. Primeiro, permitem dar ao leitor um instrumento para avaliar o estado da qualidade de vida em cada cidade, além de sua evolução ao longo do tempo. Números por si sós são difíceis de apreciar quando não se tem um ponto de comparação, especialmente quando se referem a indicadores pouco tangíveis para o cidadão comum.” (p. 1, tradução nossa)</p>	BCV-06
Boletim Virtual do BCV — Manifestação sobre o Plan de Desarrollo (2008)	<p>Eles apontam que as sugestões não foram acatadas pelo governo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Embora vários setores comunitários, acadêmicos e institucionais, entre outros, tenham levantado uma plataforma de sugestões que buscavam melhorar substancialmente o esboço do Plano de Desenvolvimento, apresentado em fevereiro pelo Gabinete do Prefeito à opinião pública, especialistas na área afirmam que estes não foram totalmente aceitos na versão final do documento.” (p. 1, tradução nossa) 	BCV-12
Comunicado de Imprensa sobre Plan de Desarrollo (2012)	<p>Uma espécie de carta aberta que o programa publicou, chamando atenção sobre os problemas do Plan de Desarrollo. Alguns trechos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “O Plano de Desenvolvimento que atualmente o Consejo de Bogotá está estudando segue tendo problemas com os indicadores. Segundo o programa BCV, o documento está estruturado em torno de 127 projetos prioritários quantificáveis e bem formulados, mas muito poucos são avaliáveis.” (p. única, tradução nossa); - “Por último, BCV espera que as recomendações ao Plano de Desenvolvimento realizadas pelo Gabinete Distrital e diferentes especialistas do tema sejam levados em consideração pela administração do Alcalde Gustavo Petro para enriquecer a versão final do documento com o propósito de melhorar os índices de qualidade de vida na cidade.” (p. única, tradução nossa) 	BCV-17

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A identificação de problemas, pelo que é possível aferir, é feita, preponderantemente, por meio de um diagnóstico da cidade, o qual é viabilizado com as informações reunidas no Informe de Qualidade de Vida e no Relatório de Avaliação da Percepção Cidadã. Tendo esse diagnóstico, o programa BCV se reúne com especialistas de diferentes temáticas para colocar os dados em perspectiva, tanto em termos técnicos quanto contextuais e políticos, para, então, decidir quais deles serão abordados na sua agenda de atuação.

4.1.3.2 Formação de uma agenda

A **definição** da agenda de atuação do programa já foi comentada brevemente na seção anterior: após o levantamento dos indicadores objetivos e da percepção dos cidadãos, os dados são apurados e o programa organiza mesas de trabalho com especialistas para discutí-los. Tendo em consideração a opinião dos especialistas, os sócios do BCV colocam em perspectiva o contexto técnico e político de Bogotá e os interesses do programa e, então, elegem duas ou três pautas com as quais atuam de forma mais incisiva junto à Administração Pública Municipal. A Entrevistada K detalha esse processo com um exemplo:

o tema de contaminação do ar não é um tema que entrou na agenda pública nem, [...] está tanto dentro da agenda cidadã e não está tanto dentro da agenda do governo local. E nós acreditamos, em Bogotá Cómo Vamos, que é um tema que deveria estar na agenda, certo? Pode ser que Bogotá não esteja, necessariamente, tão mal, mas se não se coloca na agenda, é um problema que pode piorar, sim? Então, Bogotá Cómo Vamos tem que colocá-lo na agenda pública e busca ter incidência também fazendo recomendações de políticas públicas. (EN.11_EA.K, tradução nossa)

No entendimento da Entrevistada K, o mais importante para o programa é manter a incidência frente a essas agendas e, mais especificamente sobre a sustentabilidade urbana, e um momento importante de atuação é durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento, que é uma carta de navegação para os quatro anos de gestão. Ela afirma que é importante, para o programa, “todo o diagnóstico que nós realizamos para que seja incorporado no Plano de Desenvolvimento, as metas, para, a partir de então, podermos ter uma incidência muito mais direta na tomada de decisões da cidade” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Visando a **inserção** de suas pautas na agenda da APM, é possível perceber, a partir dos relatos dos entrevistados, que o programa BCV atua em três frentes: espaços de discussão; documentos e notas na imprensa; e ativação de outros atores da sociedade civil. Com relação aos espaços de discussão, Bogotá Cómo Vamos organiza mesas técnicas que reúnem especialistas e representantes da Administração Pública Municipal para conversar sobre o diagnóstico de determinado tema e as possibilidades de atuação visando sua melhoria.

A respeito dessa frente, o Entrevistado N comenta que eles se reúnem com as equipes do alto nível da administração distrital, ou seja, “com quem toma as decisões de política pública sempre, porque é aí onde se pode ter incidência” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Além dessas reuniões específicas com a APM, o programa também promove mesas temáticas ou técnicas, em que “sentam o governo local e outros atores para falar, trazer diferentes

pesquisas - e obviamente a *Cómo Vamos* traz as suas - e, a partir dessa discussão, criar uma agenda que pode impulsionar soluções ao tema X, Y ou Z” (EN.09_EO.I, tradução nossa).

A Entrevistada K acrescenta que, dessas ‘mesas públicas’, fazem parte diferentes atores que têm alguma relação com o problema discutido, então, por exemplo, com relação a contaminação do ar, “não entendemos que a administração local é a única responsável, e identificamos todos os setores responsáveis frente a esse problema” (EN.11_EA.K, tradução nossa). Nessas mesas de trabalho, BCV procura “tornar visível o problema e depois estabelecer alguns compromissos com os diferentes atores”, compromissos esses que passam a ser monitorados e que têm possibilidade de gerar resultados (EN.11_EA.K, tradução nossa). Em sua visão, essa é a frente de atuação mais forte nessa etapa de formação de agenda.

Outra frente de atuação para a formação da agenda pública é por via escrita, com a entrega dos documentos oficiais de diagnóstico, ou seja, dos Informes de Qualidade de Vida, das Pesquisas de Percepção Cidadã e demais relatórios; e também com manifestação do BCV por denúncias, cartas abertas, notas públicas, informes ou qualquer outra peça de comunicação, que normalmente são disseminadas para o grande público pela imprensa.

O Entrevistado N cita os ‘*working papers*’, ou ‘*policy papers*’, que também podem ser utilizados e, dependendo da informação e da relevância que tenha para determinado tema, eles publicam até mesmo na imprensa nacional, usando diferentes meios de comunicação (EN.14_EO.N). Os exemplos continuam no relato da Entrevistada K, que menciona que BCV aproveita sua visibilidade e a de seus sócios com a imprensa para fazer denúncias públicas por meio de colunas ou artigos de periódicos, nos quais eles dizem “‘olhe, aqui há um problema’, ou ‘isso está acontecendo’, ou, por exemplo, quando a administração não está tendo os controles adequados para atenuar um problema” (EN.11_EA.K, tradução nossa). Ela ilustra essa abordagem com um exemplo:

quando eu estava na Direção de BCV, por normatividade, a administração local tinha que fazer um acompanhamento e controle das motos de três ou dois motores, não me recordo ao certo. E não acontecia nada, ninguém estava fazendo nada, sim? Nós, eu redigi uma coluna no jornal *El Tiempo* reclamando que nada estava acontecendo, que por isso o nível de contaminação dessas motocicletas estava começando a contribuir com uma porcentagem significativa para a poluição do ar. Imediatamente, dois dias depois, recebemos o telefonema da Secretária de Meio Ambiente para nos convidar para uma reunião para nos informar sobre as medidas que eles iriam tomar para mitigar o problema. (EN.11_EA.K, tradução nossa)

Seu entendimento é de que essa estratégia de fazer denúncias em meios de comunicação ajuda, porque permite dar visibilidade a um problema de maneira massiva.

Outra estratégia de atuação utilizada por BCV, também relatada pela Entrevistada K, é “convocar outros atores da sociedade civil que têm interesse e competência sobre algum tema e empoderá-los com informação para que eles comecem a gerar pressão e obter também o resultado” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Em uma análise geral, para o Entrevistado I, essa atuação visando a inserção de problemas na agenda pública ocorre no segundo estágio de um *Cómo Vamos*, quando a metodologia avança da etapa de diagnóstico e monitoramento para efetivamente estabelecer um trabalho de advocacy. Tal estágio, em sua opinião, “é uma espécie de espaço e de mecanismo que as cidades têm em direção a realmente colocar pressão nos governos” e, pelo fato de BCV ser independente e não operar sob uma lógica ‘ativista’, a atuação sobre a agenda é mais em uma

perspectiva técnica, onde se identificam esses desafios, convida-se o governo e diferentes secretários ou ministros para uma mesa técnica onde se mostram os relatórios, explica-se o que foi pesquisado, demonstra-se e, em conjunto com o governo local, o *Cómo Vamos* e outros atores, cria-se, vamos dizer, uma agenda comum sobre o que pode ser feito para enfrentar um desses desafios. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Com relação aos resultados desses esforços, para o diretor, o programa consegue, de fato, incorporar temas na agenda pública e sua incidência se deve ao seu rigor técnico (EN.14_EO.N). Tendo em vista essa pressão que o programa exerce na APM, ele avalia que,

no final, a administração, goste ou não, precisa sair e dar uma resposta a uma análise feita pelo programa ou a um alerta. Bem recentemente, mencionamos que os roubos com arma branca na cidade continuaram a aumentar, então o governo teve que explicar por que aumentou. Outro alerta que vimos é que os casos de desnutrição aumentaram, então a administração teve que sair e explicar por que eles aumentaram. (EN.14_EO.N, tradução nossa)

Na sequência (Quadro 09), são apresentados outros exemplos que retratam esse esforço do BCV em inserir problemas na agenda pública.

Quadro 09 - Exemplos relacionados à atuação do BCV sobre a formação da agenda pública

O quê	Detalhamento	Fonte
Realização ou participação em eventos, campanhas, mobilizações ou debates		
Eventos de divulgação dos resultados das Pesquisas de Percepção Cidadã	Esse documento traz a sistematização de todo o processo realizado para a Pesquisa de Percepção Cidadã. Aponta-se que um dos canais de socialização dos resultados é a realização de fóruns: - “Um fórum público de socialização da Pesquisa de Percepção Cidadã (PPC), que geralmente é realizado na segunda semana de novembro. Neste evento, são apresentadas as principais conclusões da PPC por parte da Direção do programa BCV. A Administração Distrital e os especialistas da cidade são convidados a comentar os resultados da pesquisa.” (p. 13, tradução nossa)	BCV-27
Interações com a APM (reuniões, audiências públicas, comissões, conselhos)		
Realização de mesas técnicas para discutir em profundidade os resultados das Pesquisas de Percepção Cidadã	- “O programa realiza um conjunto de mesas de trabalho fechadas com atores-chave, como a Administração Distrital [...], organizações sociais, mídia e acadêmicos. Nessas reuniões privadas, os resultados aprofundados da PPC são socializados [...], a fim de promover o uso dessa ferramenta como insumo para a tomada de decisões da cidade.” (p. 13, tradução nossa)	BCV-27

Constituição da Aliança ‘Construyendo nuestra Séptima’	É um exemplo de articulação junto a outras organizações da sociedade civil com interesse na temática de mobilidade urbana. - “É uma iniciativa cidadã que propõe um processo de participação, construção coletiva e supervisão da construção da TransMilenio para a rota Sétima.” (p. 2, tradução nossa) - “A aliança defende e está convencida da importância da participação cidadã em um modelo de gestão pública, gerando valor ao incorporar processos de construção coletiva da cidade.” (p. 3, tradução nossa)	BCV-31
Atuação em parceria com a mídia		
Estratégia de comunicação do programa BCV	De forma geral, é possível perceber que BCV se preocupa com sua estratégia de comunicação e com a disponibilidade das informações que produz. Para exemplificar, destacam-se algumas passagens do documento de sistematização da Pesquisa de Percepção Cidadã: - “Uma apresentação é publicada, em forme de infográfico, com os principais resultados da PPC, em forma física e virtual, no site do programa BCV (onde os resultados da PPC estão disponíveis ao público de 1998 até o presente).” (p. 13, tradução nossa) - “O banco de dados é publicado em Ciudadatos e está disponível para todos os atores para realizar suas próprias análises.” (p. 13, tradução nossa) - “A estratégia de comunicação é um dos fatores que permitem o conhecimento público das informações e posicionamento do programa BCV como influenciador e referência em temas da cidade.” (p. 17, tradução nossa)	BCV-27

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A atuação do BCV visando a inserção de suas pautas na agenda pública ocorre, principalmente, por meio do trabalho de *advocacy* feito diretamente com a APM, que, reconhecendo a credibilidade e relevância do programa na cidade, legitima as demandas e as aborda oportunamente. Complementarmente, a imprensa é um importante parceiro que potencializa a visibilidade dessas pautas e também há a mobilização de organizações da sociedade civil para atuarem em temas específicos. A incidência do programa não se limita a fazer diagnósticos e indicar os problemas mais relevantes a serem abordados pela APM. Percebe-se também um trabalho de construção de recomendações, abordado na seção subsequente.

4.1.3.3 *Formulação de alternativas*

Os mecanismos pelos quais o programa BCV reúne **informações** que embasam a formulação de recomendações de políticas públicas, de acordo com os entrevistados, são basicamente três: os resultados dos indicadores objetivos, os resultados da pesquisa da percepção cidadã e a discussão com especialistas. Com relação aos indicadores objetivos e à pesquisa de percepção, o Entrevistado I conta que servem de insumo para a elaboração de um pequeno relatório que faz o diagnóstico de como os diferentes temas avaliados pela metodologia *Cómo Vamos* estão se desempenhando na cidade (EN.09_EO.I). Feito esse diagnóstico inicial, são chamados especialistas ou consultores que auxiliam a compreender de

forma mais aprofundada a informação coletada e, inclusive, ajudam a formular as recomendações de políticas públicas (EN.14_EO.N).

Para dar **conhecimento** à APM a respeito dessas recomendações, o programa realiza eventos abertos de divulgação dos resultados, publica relatórios e apresentações específicas sobre determinados temas e se reúne com a APM para encaminhar tais propostas. O diretor do BCV comenta que, eventualmente, o programa também colabora diretamente com a APM: “quando eles precisam entender melhor um problema, geralmente um funcionário público tem muitos temas e não tem tempo ou capacidade de recursos humanos para entender um problema completo, então também colaboramos” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

No Quadro 10, são apresentados alguns exemplos sobre a atuação do BCV na formulação de alternativas.

Quadro 10 - Exemplos relacionados à atuação do BCV na formulação de alternativas

O quê	Detalhamento	Fonte
Relatórios ou outros documentos contendo propostas específicas, planos específicos, projetos de lei		
Informe de Qualidade de Vida 2008	- “Ao final de cada um dos setores avaliados, o BCV faz recomendações respeitadas à Administração nos assuntos em que se considera que haja ajustes de política, alguns são novos, outros reiteram observações que, tanto em um documento de contribuição ao Plano de Desenvolvimento como em dois alertas anteriores, foram entregues à Administração.” (p. 4, tradução nossa); - Exemplos de recomendação: “Desenvolver metas de anos de educação por média; [...] Definir e implementar estratégias para obter maior cobertura na pré-escola e no ensino médio; Investigar as causas de evasão e implementar medidas corretivas; Sendo a qualidade a ênfase que esse governo deu à questão da educação, recomenda-se que melhores resultados sejam alcançados nos testes estaduais e outros critérios de avaliação. Qualidade faz parte da lei.” (p. 11, tradução nossa)	BCV-11
Documento “Propostas ao Plano de Ordenamento Territorial (POT)” (2018)	Esse documento apresenta 60 propostas ao Plano de Ordenamento Territorial para melhorar a qualidade de vida dos bogotanos. O programa BCV faz recomendações nas áreas de habitat, mobilidade, segurança, meio ambiente, ruralidade e integração regional.	BCV-34
Documento “Reflexões para o desenvolvimento de uma intervenção urbana integral na cidade” (2018)	- “Este documento contém as conclusões alcançadas pela Aliança [Nuestra Séptima] a partir de um exercício baseado nas informações fornecidas pela Administração através de suas entidades, bem como a realização de quatro mesas técnicas sobre os componentes do planejamento urbano, mobilidade, meio ambiente e espaço público durante o primeiro semestre de 2018, onde participaram cerca de 40 representantes das entidades e especialistas.” (p. 1, tradução nossa)	BCV-38
Documento “Observações ao Projeto de Acordo do POT” (2019)	- “Em termos gerais, como o leitor apreciará, esta publicação de observações e recomendações ao Projeto de Acordo do POT possui uma riqueza de conteúdo, análise e propostas. É o resultado do trabalho, das contribuições de especialistas e da liderança das instituições aliadas, a quem agradecemos a dedicação, imparcialidade e objetividade para ter um debate equilibrado, onde são destacados os aspectos positivos, bem como as preocupações e observações em torno de alguns artigos contemplados na proposta do POT, e recomendações que esperamos que sejam levadas em consideração nas discussões que ocorrerão nos próximos meses.” (p. 9, tradução nossa)	BCV-40
Reuniões de análise de políticas públicas, de balanço de gestão, de avaliação de desempenho		
Workshops sobre Plano de Desenvolvimento 2012 (2012)	- “Para contribuir com a definição do conteúdo do Plano de Desenvolvimento que será levado à consideração do Conselho, o programa Bogotá Como Vamos realizou 9 workshops com representantes da Administração Distrital e especialistas em questões da cidade. Como resultado deste exercício, surgiram recomendações específicas que são levadas em consideração pela cidade, a fim de enriquecer tanto a discussão do Plano quanto a versão final do documento que será divulgado em breve.” (p. 1, tradução nossa)	BCV-16

Workshops sobre o Plano de Desenvolvimento Distrital 2016-2020 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - “Durante várias semanas, foram realizadas reuniões de trabalho para discutir e analisar as propostas técnicas do anteprojeto de Plano de Desenvolvimento, ‘Bogotá Melhor para Todos 2016-2020’. Em particular, recomendações de políticas públicas foram avaliadas e feitas para os setores de: educação, saúde pública, segurança cidadã, mobilidade, meio ambiente, habitat urbano e desenvolvimento econômico” (p. 1, tradução nossa) - “Finalmente, foram elaboradas recomendações e propostas em cada um dos setores em estudo, uma vez que a aliança estabeleceu desde o início que, além de realizar uma análise crítica do Plano, o objetivo geral era elaborar um documento com recomendações ao anteprojeto do Plano de Desenvolvimento preparado pela Administração Distrital.” (p. 1, tradução nossa) - Exemplo de recomendação: "Recomenda-se que as metas de mortalidade infantil e mortalidade materna sejam expressas como indicadores relativos (taxas e razões) e não como frequências absolutas. Isso porque permite comparabilidade em nível nacional e internacional. Da mesma forma, as frequências absolutas podem aumentar devido a variações populacionais.” (p. 16, tradução nossa) 	BCV-23
---	---	--------

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que o programa BCV busca incidir sobre a gestão pública por meio de um relacionamento mais institucional. Há eventos formais de apresentação e entrega de relatórios, realização de workshops e mesas de discussão e a disponibilização de documentos que reúnem recomendações, sugestões e possibilidades de melhoria em políticas públicas que estão em andamento. De forma geral, a realização de projetos em parceria com a APM não é aqui tão evidenciada.

4.1.3.4 Monitoramento de políticas públicas

O processo de monitoramento feito pelo programa Bogotá Cómo Vamos representa uma importante parcela de sua atuação. São monitorados, principalmente, os indicadores da metodologia Cómo Vamos, que se dividem em objetivos, coletados anualmente junto à Administração Pública Distrital, e subjetivos, resultantes da aplicação da pesquisa de percepção cidadã. Além desse acompanhamento dos indicadores, conforme já mencionado, o programa, por meio do Consejo Cómo Vamos, faz o monitoramento e avaliação de desempenho do Consejo de Bogotá. E também monitora o cumprimento de leis, políticas públicas ou planos de governo elaborados pelos gestores públicos.

Com relação ao monitoramento dos indicadores, na percepção do Entrevistado I, é a principal ferramenta de trabalho, pois o lema do Cómo Vamos é "quando você não mede, quando você não sabe o que está acontecendo, é muito difícil ajustar" (EN.09_EO.I, tradução nossa). No que tange à melhora desses indicadores ao longo do tempo, ele avalia que ainda existem grandes desafios nesse processo de monitoramento e medição em relação aos aspectos ambientais das cidades, por outro lado, aponta que os indicadores sociais e econômicos têm, de forma geral, apresentado melhorias:

há bastante progresso em muitas áreas diferentes em toda a Colômbia, em nossas cidades, principalmente os indicadores sociais provaram ser melhores do que cinco, dez, quinze, vinte anos atrás, indicadores econômicos estão também se movendo em uma direção positiva, vamos dizer, não tão constantemente, mas positivamente melhorando como os indicadores sociais, porque obviamente há questões macroeconômicas que o governo local não tem controle, mas a Colômbia em geral tem melhorado ao longo do tempo, então você vê isso nas cidades. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Ele acrescenta que as áreas que demonstram mais atraso e mais desafios são normalmente aquelas relacionadas a indicadores ambientais e urbanos, de mobilidade, de moradia, de qualidade do ar, gestão de resíduos, ou seja, assuntos que “não têm sido mensurados pelas cidades, então elas não sabem ou só nos últimos anos vieram a ter uma visão mais clara” (EN.09_EO.I, tradução nossa).

Ainda sobre esse acompanhamento dos indicadores, o Entrevistado N destaca que, atualmente, o programa está fazendo um exercício de revisão, pois 400 indicadores podem ser considerados uma quantidade muito elevada. Ademais, ele percebe que as cidades estão passando por transformações e há novos temas que precisam ser medidos, mas que ainda não têm indicador, e cita, por exemplo, que “todos os indicadores relacionados a Smart Cities, é necessário começar a medi-los” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Ele avalia que se o programa fizer esse esforço de melhoria contínua, exerce uma forma de pressão para a APM monitorar esses novos temas e também melhorar sua gestão (EN.14_EO.N). Outra frente que o programa está implementando agora é a formulação de indicadores associados aos ODS, adaptados para contextos urbanos, porque, para eles, “parece mais importante também começar a comparar com os ODS e outras cidades” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

Relativamente ao monitoramento da APM, o programa faz um exercício contínuo de acompanhamento do Consejo de Bogotá por uma instância interna chamada Consejo Cómo Vamos (CCV). Esse monitoramento mais específico foi iniciado em 2002, quando os sócios fundadores do programa resolveram “organizar um observatório da gestão do Consejo e dos conselheiros de Bogotá, a partir de suas atribuições normativas e de controle político” (BCV-08, p. 9, tradução nossa). O CCV consiste, então, em um “programa de controle cidadão” que pretende “produzir informação qualificada para oferecer aos cidadãos elementos de juízo no momento de votar” (BCV-13, p. 4, tradução nossa).

O Consejo Cómo Vamos foca suas atividades em monitorar “a maneira que o Consejo, as bancadas e os conselheiros da cidade desempenham suas funções e como estão

construindo a cultura democrática” (BCV-13, p. 6, tradução nossa), não sendo seu objetivo central a luta contra a corrupção, apesar de ser um efeito complementar. Essa atividade de monitoramento origina, a cada semestre, um Informe de Acompanhamento do Consejo de Bogotá, estruturado a partir “de um modelo de indicadores que permite comparar a atividade executada por cada conselheiro com suas funções de representação no conselho” (BCV-05, p. 10, tradução nossa).

Os níveis de avaliação do CCV são a entidade, a mesa diretiva, as bancadas e os conselheiros, individualmente; e são avaliados aspectos como o controle político, a atividade normativa, a participação e a composição, manutenção e permanência de quórum (BCV-20). Foram analisados alguns dos Informes de Acompanhamento do CCV e no Quadro 11 são apresentados alguns trechos que exemplificam as avaliações por ele feitas:

Quadro 11 - Exemplos relacionados ao monitoramento do Consejo de Bogotá

Trechos	Fonte
“E as primeiras notícias podem ser positivas: entre novembro de 2002 e janeiro de 2003, a permanência dos vereadores nas sessões da corporação aumentou de maneira considerável, atingindo no primeiro mês do ano entre 70 e 80%, fato que, sem dúvida, tem a ver com a constante atividade de acompanhamento realizada pelo projeto (participou de 98% das sessões). Os casos de absenteísmo ainda persistem, mas agora podem ser claramente identificados.” (p. 1, tradução nossa)	BCV-04
“Boa parte das sessões do Consejo da cidade é dedicada a tramitação e discussão de projetos de acordo de iniciativa dos vereadores, mas qual é o efeito de tais disposições na vida dos cidadãos? Entre 1998 e 2004, por exemplo, o Conselho de Bogotá emitiu 210 acordos, incluindo os apresentados pelo governo. Quantos deles se tornaram realidade? Quem se beneficiou ou afetou?” (p. 1)	BCV-05
“Atualmente, o Conselho exhibe sua maior porcentagem de visibilidade, pois 68% dos entrevistados responderam conhecer a instituição, situação que vem aumentando constantemente desde 2002, ano em que a menor porcentagem foi apresentada: 43%. Sem dúvida, reconhecer sua existência é um primeiro passo para a legitimação da atividade política na cidade.” (p. 18)	BCV-07
“Uma área que as mesas diretivas enfatizaram pouco foi a promoção de espaços de participação cidadã, os quais não podem ser confundidos com a presença de ‘movimentos’ durante as sessões ou seu desenvolvimento nas localidades, ambas as circunstâncias expostas à manipulação. O desenvolvimento desses espaços foi bastante deficiente, a ponto de apenas 29 fóruns e 3 conselhos serem realizados, um número bastante limitado em comparação ao número total de sessões realizadas durante os quatro anos.” (p. 32)	BCV-08
“Os resultados mostram que é evidente uma tendência majoritária em torno de estabelecer posições únicas de bancada a respeito dos projetos em discussão. Essa tendência contribui para o fortalecimento da democracia no Distrito Capital e legítima ainda mais a ação do Conselho, devendo ser consolidada incorporando em seu regulamento interno o disposto na Lei de Bancadas.” (p. 7)	BCV-09
“Os temas que mais ocuparam a agenda, por número de propostas de controle político debatidas, foram: pobreza e vulnerabilidade (35%), saúde (16%), mobilidade (15%) e educação (10%). No semestre anterior, os setores que mais concentraram a atenção do Conselho foram segurança e convivência (25%), mobilidade (14%) e saúde (11%).” (p. 6)	BCV-29
“Entre os setores que mais ocuparam a agenda estão: mobilidade e transporte (27%), gestão pública (19%) e segurança e convivência cidadã (17%). Por outro lado, durante o primeiro semestre de 2018 foram: mobilidade e transporte (39%), limpeza da cidade e gerenciamento de lixo (15%) e transparência e combate à corrupção (10%); o que mostra que o Conselho continua com uma maior inclinação em relação às questões de mobilidade, como as relacionadas à Primeira Linha do Metrô de Bogotá, tablets inteligentes para táxis, TransMilenio e SITP, entre outros.” (p. 5-6)	BCV-39

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No tocante ao monitoramento de leis ou políticas públicas, o programa atua avaliando propostas, projetos de lei e, principalmente, os Planos de Desenvolvimento Distrital e os Planos de Ordenamento Territorial. Conforme salienta a Entrevistada K,

nós fazemos um diagnóstico, buscamos conseguir que a administração assuma um compromisso, mas nós não nos envolvemos diretamente, pela independência que nós temos como programa, sim? Quer dizer, não gerenciamos diretamente, acompanhamos o desenvolvimento da política e acompanhamos o seu cumprimento. (EN.11_EA.K, tradução nossa)

Entende-se que o programa BCV atua primordialmente em função do diagnóstico e do monitoramento do cumprimento dos compromissos estabelecidos pela gestão pública.

4.1.4 Contribuições gerais do programa Bogotá Cómo Vamos

No que corresponde às contribuições do BCV, os resultados são evidenciados a partir da percepção dos entrevistados, enfocando seguintes aspectos: conquistas do programa, desafios ainda existentes, principais resultados e mudanças percebidas.

A principal conquista, no entendimento do Entrevistado I, é o fato de que "o modelo tem sido replicado na Colômbia tantas vezes e tem se provado um sucesso com o tempo". Ele avalia que encontrar um programa social dessa natureza, que já tem vinte anos de existência e que conseguiu ser bem sucedido e sustentável durante todo esse tempo é uma grande conquista (EN.09_EO.I, tradução nossa). A Entrevistada K, por outro lado, salienta o potencial de contribuição do programa para a cidade, sobretudo em "um país onde os exercícios de transparência e de prestação de contas não sejam algo que, culturalmente, tenhamos muito consolidado" (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Além dessa contribuição para a cultura da cidade, ela reitera a opinião do Entrevistado I ponderando que, após mais de duas décadas de existência, outra conquista é o programa continuar tendo força, reconhecimento e ter conseguido manter o modelo intacto. O exercício Bogotá Cómo Vamos conseguiu, em seu entendimento, transcender em termos de "transparência, imparcialidade, objetividade, rigorosidade" e se tornou um ator muito importante na cidade em termos de governança, transparência e decisão pública (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Relativamente aos desafios, para o Entrevistado I, há dois em termos da rede nacional: o primeiro está relacionado a fazer a metodologia evoluir mais rapidamente para o terceiro estágio, no qual é possível "mudar ou contribuir muito mais para a mudança da trajetória das coisas que não estão indo bem". É um desafio, para ele, porque depende de "criar capacidades, trazer mais recursos e fortalecer os programas como um todo" (EN.09_EO.I, tradução nossa).

O segundo desafio relaciona-se à necessidade de a rede se tornar mais estratégica, ou seja, "como o modelo pode evoluir de forma que se torne muito mais eficiente, efetivo e que

realmente impacte em políticas públicas” (EN.09_EO.I, tradução nossa). Ele acredita que é necessário identificar e focar em temas que têm possibilidade de gerar um impacto maior na cidade, ao invés de tentar abordar todos de uma forma mais superficial, dada a capacidade de trabalho dos programas.

Para a Entrevistada K, os desafios estão relacionados ao fortalecimento da cidadania e à capacidade de inovação e dinamização do exercício *Cómo Vamos*. Com relação ao fortalecimento da cidadania, ela destaca que “se queremos falar sobre sustentabilidade urbana, mas se o cidadão não faz parte, digamos, da identificação de prioridades e de tomar decisões e de um controle social rigoroso, é muito difícil conseguir uma sociedade sustentável, sim?” (EN.11_EA.K, tradução nossa). No tocante à dinamização do programa, ela crê que BCV precisa considerar formas de inovar nos exercícios mínimos e menciona um exemplo que a Fundación Corona tem pensado a respeito disso:

nossa avaliação de percepção cidadã é uma ferramenta muito potente, porque é uma avaliação que é representativa para a cidade, [...] mas medimos apenas um momento no ano, então tornou-se uma ferramenta muito estática. (EN.11_EA.K, tradução nossa)

Em sua visão, é necessário entender como dinamizar essa metodologia com o apoio de ferramentas de inovação, tais como inovação cívica, social listening, entre outras, de forma que o programa se adapte às “novas demandas cidadãs, aos novos fenômenos que estão acontecendo” e, corroborando o que diz o Entrevistado I, amplie e amplifique “sua incidência e o impacto que está tendo na cidade” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

No entendimento do Entrevistado N, há quatro desafios ao programa BCV: a questão do financiamento, a seriedade com que os tomadores de decisão do poder público recebem as recomendações do programa, a melhoria dos indicadores e a reavaliação das fronteiras físicas da cidade. A disponibilidade de recurso é um desafio recorrente, pois o programa, por depender basicamente do aporte dos sócios, tem uma limitação e essa dependência impõe barreiras, inclusive, com relação à “ampliação do marco de ação de um *Cómo Vamos*” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

Alguns observatórios da sociedade civil estão voltados à realização de diagnósticos, outros, à análise de temáticas específicas e o programa Bogotá *Cómo Vamos*, na percepção do Entrevistado N, já está em um momento no qual consegue dar recomendações de políticas públicas. O desafio para ele, nesse sentido, é “dar uma orientação em temas de políticas

públicas de forma que aqueles que tomam decisões de políticas públicas ou aqueles que se candidatam à Prefeitura assumam as recomendações como necessárias para a cidade” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

Outro desafio é a melhora da bateria de indicadores e essa discussão passa pelo próprio marco conceitual da metodologia. Ele reforça que isso está sendo pensado, nesse momento, à luz dos ODS e também considerando outros temas da cidade, que não são contemplados pelos ODS, uma vez que eles foram concebidos para países e não especificamente para o contexto local. Ademais, o programa precisa adaptar sua metodologia para abordar temas específicos da realidade latino-americana, como a economia informal, as migrações, a mobilidade sustentável (EN.14_EO.N).

Além desses, outro desafio importante ao programa BCV é pensar sobre as “fronteiras físicas da cidade e perceber como é a articulação com os municípios que estão ao redor da cidade, porque, praticamente, as fronteiras são invisíveis entre a cidade e seus municípios vizinhos” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Ele avalia que isso gera impactos tanto na forma de olhar os indicadores como nas respostas de políticas públicas, que precisam considerar esse aspecto, e percebe que as cidades ainda estão atrasadas em pensar além das fronteiras físicas (EN.14_EO.N).

Os principais resultados alcançados pelo programa Bogotá Cómo Vamos, na avaliação da Entrevistada K, estão relacionados à atuação junto aos processos de construção dos Planos de Desenvolvimento. Para o Entrevistado N, os principais resultados se percebem no êxito com a replicação do modelo e no reconhecimento internacional do programa. Ele percebe como um exercício exitoso porque “mostra que é possível uma aliança multi-ator para os temas da cidade” e porque o foco de BCV está “no bogotano, no cidadão, nossa razão de ser é para que o cidadão esteja melhor informado e também tome decisões de política pública” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

Ademais, ele destaca o reconhecimento internacional do programa, citando o Banco Interamericano de Desenvolvimento e “diferentes ONGs, sobretudo norte-americanas, que premiam exercícios de acompanhamento, monitoramento e controle social, nos convidaram em outros espaços para contar a experiência” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Em suma, na sua percepção, “o mais importante é que um modelo Cómo Vamos tem criado um espaço de diálogo entre os cidadãos, o setor privado e o setor público, pensando em temas da cidade, e

isso é fundamental” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Ele acredita que BCV seja um ator estratégico para a cidade.

No que se refere às mudanças percebidas na cidade em decorrência da atuação do programa Bogotá Cómo Vamos, o Entrevistado N percebe “muitíssimas” e relata um exemplo: o programa identificou, principalmente pela pesquisa de percepção cidadã, uma tendência crescente da quantidade de pessoas que não faziam três refeições diárias, ou seja, estavam com problemas de nutrição, e o resultado é que “se formulou todo um programa para atender a população com fome na cidade” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

A Entrevistada K acrescenta que a Fundación Corona tem uma “ferramenta de medição de como os Cómo Vamos têm impactado na política pública” (EN.11_EA.K, tradução nossa), mas salienta que é muito difícil fazer uma atribuição direta. Em suas palavras:

eu, como Bogotá Cómo Vamos, não posso atribuir a mim diretamente, além de ter criado uma mesa de trabalho, além de ter publicado uma coluna, além de ter feito recomendações de política pública, não posso atribuir, diretamente, que essa mudança ou essa política pública tenha sido gerada graças a mim. (EN.11_EA.K, tradução nossa)

Entretanto, ela acredita que sim, o programa pode afirmar que “contribui para gerar uma mudança” e essa contribuição ocorre na forma de identificação de agendas, de elaboração e acompanhamento de estratégias, de avaliação dessas estratégias, de ver o que aconteceu na tomada de decisão. Mas ela conclui que é um desafio conseguir afirmar exatamente quais mudanças foram geradas a partir da atuação do Cómo Vamos em Bogotá porque “são exercícios mais sistêmicos, de segundo nível, em que é muito complicado ter uma atribuição direta” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Esses são os resultados coletados sobre o programa Bogotá Cómo Vamos. Em síntese, é possível identificar que os momentos de maior contribuição do programa para o processo de análise de políticas públicas voltadas à sustentabilidade de Bogotá são as etapas de identificação de problemas e de inserção de problemas na agenda. Os entrevistados desse caso ressaltam que não é papel do programa desenvolver políticas públicas, estando sua atuação voltada a recomendações à APM. A análise mais aprofundada desses resultados é feita na seção 5 desta tese.

4.2 REDE NOSSA SÃO PAULO

4.2.1 Caracterização da rede Nossa São Paulo

A Rede Nossa São Paulo foi criada no dia 22 de janeiro de 2007 (NSP-01), tendo, portanto, doze anos de existência. Constituiu-se como uma associação sem fins econômicos e com duração por tempo indeterminado e sua figura jurídica era o Instituto São Paulo Sustentável. Após a criação, iniciou-se uma tramitação para enquadrá-la como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e, desde sua concepção, a rede se caracterizava como uma “organização apartidária”, uma vez que pretende “interferir na gestão pública de modo imparcial e transparente” (NSP-19, p. 21).

Durante a Conferência Anual da *Global Reporting Initiative* (GRI), na Holanda, seu fundador reuniu-se com alguns conselheiros do Instituto Ethos e outros atores e resolveu criar a rede (NSP-19). Quando retornou ao Brasil, “sua primeira iniciativa foi reunir um grupo de trabalho, do qual faziam parte pessoas que já tinham um histórico de ações voltadas para o desenvolvimento sustentável” (NSP-19, p. 14) e esse grupo decidiu usar as cidades como ponto de partida, iniciando por São Paulo. A intenção era “mudar o processo político, pressionar e acompanhar governos e políticas públicas” (NSP-19, p. 15), mas eles ainda precisavam desenvolver uma metodologia de trabalho.

Essa articulação inicial, que foi chamada de Movimento Nossa São Paulo, na opinião do Entrevistado A, embora apartidária, “claro que está no campo progressista, claro que está no campo democrático, mas não é um movimento de esquerda propriamente” (EN.01_EO.A). No que tange à abordagem local, ele complementa que a reflexão do fundador era de que “alguém precisava mobilizar atores políticos no âmbito municipal para transformar as cidades, porque, se as cidades não tivessem motivadas a se transformarem, iria ser muito difícil de transformar o país” (EN.01_EO.A).

Ainda sobre a decisão de atuar com cidades, a Entrevistada C, que participou ativamente do momento de constituição, relembra que a discussão versava em torno do “papel das cidades nesse contexto de movimento sustentável” e que eles optaram por “fazer um teste na maior cidade e a mais complexa, que é a cidade de São Paulo” (EN.03_EA.C). De acordo com ela, o argumento do grupo era de que, se eles conseguissem implementar ferramentas e oportunidades em São Paulo, eles conseguiriam replicar em outras cidades.

Elaborada essa caracterização inicial do Movimento Nossa São Paulo, o grupo passou a identificar potenciais parceiros em diferentes setores: sociedade civil, empresas, centrais sindicais, entre outros. A Entrevistada C relembra que eles conseguiram reunir, naquele momento, representações importantes e obtiveram uma validação da sociedade para seguir adiante com a proposta do movimento. A Entrevistada F acrescenta, em relação a esse evento inicial, que o grupo tinha uma vantagem pelo fato de o fundador ser uma pessoa “de grande inserção na sociedade” e ter um grande poder de mobilização.

Consoante a Entrevistada C, desde o início, a equipe já tinha conhecimento de que “um grupo de trabalho de indicadores seria fundamental, porque o indicador aponta, de fato, onde estão as reais necessidades e onde a gente pode, de fato, fazer com que a gestão pública tenha um olhar com mais cuidado, os investimentos maiores, as políticas públicas” (EN.03_EA.C). Além disso, ela recorda que o papel no movimento era um “papel de garantir que a gestão pública entenda a necessidade de ter os processos participativos e que a sociedade civil seja de fato considerada na decisão das políticas públicas” (EN.03_EA.C).

Sob essa ótica, o movimento seguiu se estruturando com a missão de “mobilizar diversos segmentos da sociedade para, em parceria com instituições públicas e privadas, construir e se comprometer com uma agenda e um conjunto de metas, articular e promover ações, visando a uma cidade de São Paulo justa e sustentável” (NSP-05). São três os princípios da democracia considerados fundamentais pela rede: equidade, participação e transparência (NSP-02).

A forma de atuação da rede prevê o engajamento entre pessoas, sociedade civil, governos e a mídia, considerada “um parceiro importante nesses momentos, não apenas como difusoras de informação, mas como agentes de transformação e de educação para a cidadania” (NSP-19, p. 15). O amadurecimento desse relacionamento fez com que a rede passasse por mudanças em termos de estruturação e identidade e, em outubro de 2010, o movimento passou a se chamar oficialmente Rede Nossa São Paulo e o motivo dessa mudança foi

fortalecer a articulação de um amplo campo social para objetivos comuns e, ao mesmo tempo, preservar a manutenção de diferenças para questões específicas, conjunturais, regionais, etc, assegurando a ampla liberdade de expressão e manifestação a seus integrantes. (NSP-13, p. 3)

Para os integrantes, essa mudança foi uma questão estratégica, pois retirou a ideia de estrutura hierárquica e vertical advinda da lógica de ‘movimento’ (NSP-19). A nomenclatura

de ‘rede’, na visão do grupo, refletia melhor a ideia de decisões conjuntas e não hierarquizadas, uma vez que os grupos de trabalho já contavam com “autonomia para conduzir decisões individuais”, tomando a rede decisões apenas quando relacionadas aos princípios gerais (NSP-19, p. 25).

A respeito dos *atores e relacionamentos*, a constituição inicial da NSP e a forma como ela foi se consolidando ao longo do tempo têm uma estreita relação com o perfil do fundador. Na visão do Entrevistado A, ele é uma pessoa que “tem bastante trânsito na classe política e que, de alguma forma, abriu no início algumas portas, até hoje a gente se consolidar como uma instituição que por si só faz isso” (EN.01_EO.A). Além de ter essa circulação no ambiente político, ele tinha abertura tanto com o empresariado como com movimentos sociais e, sendo assim, conseguiu articular diferentes setores da sociedade sob essa causa.

Além de ser composto por diferentes segmentos, o grupo inicial era integrado também por pessoas que já tinham algum tipo de envolvimento com ações voltadas ao DS (NSP-19) e que “estavam fazendo algum tipo de atuação na sociedade” (EN.01_EO.A). Os grupos representados, em síntese, eram: igreja católica do campo progressista; lideranças de matriz africana e evangélica; ONGS ambientalistas, técnicas, de direitos humanos e envolvidas com temas urbanos; acadêmicos que estudavam questões relacionadas a cidades; urbanistas; e intelectuais de mobilidade urbana, ambientalismo e DS (EN.01_EO.A).

No que tange ao relacionamento entre esses atores que fazem parte da rede, a respeito dos associados, a Entrevistada D pontua que a NSP tem uma figura jurídica - o Instituto Cidades Sustentáveis -, na qual trabalham profissionais remunerados, vinculados à Secretaria Executiva, que executam, de fato, as ações da rede. Mas, além desses profissionais, a rede conta com voluntários que contribuem na discussão de temáticas específicas, organizadas em Grupos de Trabalhos (GTs). Para a entrevistada, essa dinâmica é interessante porque atribui à rede “uma perspectiva generalista, a gente tem todos os assuntos, fala de todos os assuntos e trabalha com todos os temas da cidade” (EN.04_EA.D).

Em termos de parcerias e articulações, o Entrevistado A fez um levantamento sistemático das coalizões e dos grupos com os quais a NSP atua e comenta que

a gente está metido com, mais ou menos, entre quinze a vinte articulações de temas completamente diferentes, se envolvendo com quase uma centena de organizações e movimentos coletivos no dia a dia e articulando estratégias de advocacy, de comunicação, de quase vinte pautas. É absolutamente enlouquecedor *[[risos]]*, porque tem de tudo, tem de tudo mesmo. (EN.01_EO.A)

Ademais, ele pondera sobre a dificuldade de conseguir criar parcerias e coalizões que se mantenham suprapartidárias, ou seja, que consigam harmonizar seus interesses e objetivos sem inserir na discussão suas diferentes matizes ideológicas. Na visão dele, esse é um desafio até os dias atuais, pois, embora haja pautas que sejam do interesse de todos, quando algumas não são, há perda de interesse. Nas palavras dele, “alguns atores saíram e a gente entende que isso é natural e tal, mas acho que as dificuldades passam um pouco por aí” (EN.01_EO.A).

A respeito da existência de conflitos com outras organizações, ele afirma que não costuma ocorrer, porque quando surge uma iniciativa de natureza semelhante, eles buscam o apoio da NSP para “trocar ideia, trocar estratégia, trocar aprendizados, erros, como é que faz” (EN.01_EO.A). Em síntese, ele pontua que há uma relação “bacana”, mas faz a ressalva de que existem articulações que não reconhecem a NSP como referência. E a Entrevistada D complementa comentando que conflitos fazem parte quando se trabalha em rede.

A relação com a sociedade em geral também é avaliada de forma positiva pelos entrevistados. A NSP, com a credibilidade que construiu ao longo desses anos, consegue articular parcerias com figuras de destaque na sociedade e faz um trabalho muito próximo com a mídia. Na percepção da Entrevistada C, a NSP, ao longo dos anos, “conquistou uma credibilidade na cidade que é muito importante e que poucas organizações têm” (EN.03_EA.C), principalmente porque trouxe à tona a discussão sobre metas e indicadores de gestão. Ela complementa dizendo que a articulação com a imprensa foi fundamental para a rede nesse sentido.

Para a Entrevistada D, a relação da rede com a sociedade em geral é variável, “mais esparsa e mais em momentos, determinados por campanhas ou pesquisas ou por alguma coisa que demande” (EN.04_EA.D). Ela afirma que, ao longo dos anos, nos eventos abertos ou plenárias realizadas, a depender da temática, mais ou menos pessoas da sociedade se engajavam. Consoante a Entrevistada F, o potencial de convocação da rede ainda é muito grande, todavia, ela comenta que a rede “precisaria pensar em uma nova forma de chegar na sociedade”, dado o contexto de indisponibilidade de tempo, dificuldade de deslocamento das pessoas para os eventos e o atual amplo acesso a redes sociais.

Uma articulação relevante construída pela rede é o relacionamento com a mídia. A Entrevistada F pontua sobre essa questão quando comenta que moldou esse relacionamento com base na ideia de oferecer dados e informações. Em suas palavras, “o jornalista que queria

saber ‘ah, como eu pauto, sei lá, uma entrevista com o Prefeito, o candidato’, a gente sempre teve esse trabalho de fornecer dados e, a partir do jornalismo de dados, propor pautas” (EN.06_EA.F). Isso contribuiu para que a rede se tornasse conhecida também como uma fonte de informações pela a sociedade paulistana.

Relativamente ao relacionamento com a Administração Pública Municipal, é percepção unânime entre os entrevistados que o grau de acesso e abertura é variável ao longo do tempo, mas a relação em si entre NSP e APM já é considerada institucionalizada. A Entrevistada C sintetiza o processo de interação com a APM da seguinte forma: a rede, antes do período eleitoral, dá início a uma articulação com outras organizações, elaborando propostas em diferentes áreas. Feita essa articulação, os candidatos são convidados a assistir a uma apresentação com essas propostas e se pede que eles as considerem na elaboração do Plano de Metas, se eleitos. Após a eleição, a rede solicita audiência com a pessoa eleita e sua equipe e apresenta novamente e de forma mais pontual tais propostas.

O Entrevistado A acrescenta que a atuação da rede em relação à APM é “contundente sim, [...] é uma estratégia que, primeiro, sempre preza pelo diálogo, até onde for possível e, se necessário for, a gente rompe o diálogo” (EN.01_EO.A). Ele afirma que a NSP atua em uma perspectiva institucional e que eles também elogiam quando precisa. Complementa comentando que, embora haja essa relação crítica, não é necessariamente uma relação de oposição.

Para a Entrevistada F, lidar com a gestão pública “é sempre um aprendizado a cada quatro anos”, mas, depois de ter passado por quatro gestões (Kassab, Haddad, Dória e Covas), a NSP “tem entrada na Prefeitura independentemente da gestão” e conseguiu estabelecer credibilidade e um diálogo civilizado (EN.06_EA.F). Em sua visão, o esforço constantemente feito é chamar atenção dos candidatos para a importância da elaboração do Plano de Metas e, por consequência, para os assuntos pautados pela NSP.

Entretanto, apesar de ter esse relacionamento estruturado, eles apontam que o acesso nem sempre é fácil e a abertura ao diálogo pode variar. O Entrevistado A ilustra dizendo que há um período de lua-de-mel, dos seis primeiros meses, em que a rede leva suas propostas, indica os caminhos que considera melhores para a cidade e alinha expectativas, mas que, passado esse período, “via de regra o governo faz alguma [///]”¹³, a gente critica e, quando a

¹³ Expressão coloquial suprimida, mas, para dar contexto, o entrevistado quis dizer ‘faz alguma bobagem’.

gente critica, o governo fica [///]¹⁴ e passa a atacar a gente” (EN.01_EO.A). Todavia, ressalta que o tom sempre foi respeitoso, exceto na gestão de Dória, que nunca os recebeu.

Percebe-se, com os relatos dos Entrevistados, que o relacionamento da NSP com a APM requer uma atenção constante, uma vez que, embora já se perceba reconhecimento e um relacionamento estruturado, a própria forma de atuação da rede, por ser técnica, pode ocasionar conflitos em decorrência de cobranças ou manifestações em relação às ações da gestão pública. Além disso, a cada nova gestão é necessária uma sensibilização desde a pré-campanha, para que esse relacionamento seja cultivado de uma forma produtiva em que a rede consiga continuar desempenhando seu papel de monitoramento e controle social.

Em relação aos *recursos disponíveis*, a informação coletada é sucinta. A Rede Nossa São Paulo não aceita recursos de origem pública, uma vez que não quer ter sua atuação vinculada a governos, representantes eleitos ou candidatos. A rede é financiada por empresas e fundações privadas nacionais e internacionais (NSP-19) e agências de cooperação (NSP-21). Além disso, uma parte dos recursos advém de trabalho voluntário ou de organizações que atuam pro-bono (NSP-19). Exemplos de instituições que já financiaram as atividades da rede são: Instituto Arapyaú, Open Society, Fundação Ford, Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF), União Européia, Nações Unidas, Projeto Mobilidade e Clima para Cidades (NSP-29).

O coordenador da NSP comenta que a rede tem uma relação de autonomia e sua “estratégia de financiamento é só trabalhar com recurso privado”. Eles não trabalham com recursos de origem pública para “poder garantir a nossa autonomia e a nossa independência na crítica, porque a gente entende que o nosso papel é um papel de controle e monitoramento” (EN.01_EO.A). Em relação às categorias de fontes de recursos, ele pontua que há grandes fontes de investimento, citando a Fundação Ford, a Open Society e o Instituto Arapyaú como exemplos, e há alguns projetos específicos com alguns parceiros, a exemplo da Van Leer, uma instituição global que tem sua atuação voltada à primeira infância. No entanto, ele comenta que tem percebido mudanças em relação a essas fontes de financiamento, principalmente por conta da recente conjuntura, e acredita que “nos próximos anos, isso vá fazer com que as organizações também mudem o foco de trabalho” (EN.01_EO.A).

Relativamente aos *processos de trabalho*, a atuação da NSP é feita a partir de quatro eixos: o programa de indicadores e metas, o acompanhamento cidadão, a educação cidadã e a

¹⁴ Expressão coloquial suprimida, mas, para dar contexto, o entrevistado quis dizer ‘bravo’.

mobilização cidadã. Relativamente ao programa de indicadores e metas, a NSP atua selecionando e organizando os principais indicadores de qualidade de vida de cada sub-região de São Paulo e mantém um banco de dados sobre iniciativas de destaque voltadas à sustentabilidade urbana (NSP-04).

No que tange ao acompanhamento cidadão, a rede divulga a evolução dos indicadores, faz um monitoramento sistemático da Câmara Municipal, acompanha o orçamento do município e realiza pesquisas de opinião com a população (NSP-04). No eixo de educação cidadã, eles viabilizam ações e campanhas para revalorizar o espaço público e aumentar o sentimento da população de pertencimento à cidade. E com a mobilização cidadã, incentivam o ingresso de novas lideranças, empresas e organizações sociais na rede, viabilizam fóruns de discussão, mantêm portais de comunicação com a população e geram exemplaridade para outras cidades (NSP-04).

Em termos de organização administrativa, a NSP tem o apoio do Instituto Nossa São Paulo, hoje denominado Instituto Cidades Sustentáveis, para prover serviços administrativos, jurídicos, de gestão documental, de estrutura física, de contratação de serviços, de publicações e de difusão das suas atividades (NSP-02). Em se tratando especificamente da estrutura da Rede Nossa São Paulo, é por eles caracterizada como horizontal. Não há relação de competição entre nenhuma das organizações que fazem parte e estimula-se “a definição de objetivos comuns e de ações conjuntas para realizá-los” (NSP-02). Os atores estão organizados em uma Secretaria Executiva, Grupos de Trabalho (GT) e um Colegiado de Apoio e essa estrutura busca reforçar “a visão de que a interação é um dos aspectos fundamentais da sustentabilidade” (NSP-19, p. 22).

O Entrevistado A caracteriza a atuação da NSP como “um canal de interlocução entre o governo e a sociedade civil que preza pela qualificação do debate” (EN.01_EO.A), cujo propósito é “articular, conseguir identificar os problemas da cidade e, de alguma forma, também conseguir apontar soluções”. Pelo fato de o trabalho ser pautado em dados e indicadores, ele relata que a estratégia de atuação da NSP passa por duas práticas: o dado oficial que a Prefeitura está entregando, coletado diretamente nos órgãos da gestão pública; e um levantamento de dados de opinião pública, realizado em parceria com o IBOPE. Em sua visão, “a avaliação é a seguinte: se a Prefeitura está fazendo ou não, nos interessa saber o que a população está percebendo que a Prefeitura está fazendo” (EN.01_EO.A).

A Entrevistada F acrescenta que começar a fazer esse diagnóstico da cidade foi algo importante e que “a proposta sempre foi ter esse olhar para a redução das desigualdades” (EN.06_EA.F). Ela detalha que foi feito todo um trabalho de levantamento dos indicadores não apenas da cidade, mas de forma regionalizada, em cada subprefeitura e, depois, a cada distrito, e afirma que “hoje a gente tem centenas de dados por distrito graças a esse trabalho que a gente fez” e que depois, a própria Prefeitura passou a utilizá-los para montar o banco de dados da cidade, o Observa Sampa (EN.06_EA.F). A partir desse diagnóstico, ela comenta que a NSP conseguiu iniciar um trabalho sob a perspectiva de propostas, mas propostas adaptadas à realidade de São Paulo.

Em relação à forma de estabelecer parcerias e articulações, que é um dos aspectos da metodologia de trabalho da NSP, na percepção do Entrevistado A, existem duas linhas de atuação: uma é a atuação em função de suas próprias pautas e as consequentes mobilizações que a rede faz em decorrência delas. Ele cita como exemplo o Programa de Metas: “é uma coisa que a gente acompanha, a gente vai lá e provoca a sociedade, junta a galera, junta a turma para criar uma massa, criar uma coalizão que monitora o Programa de Metas, então a gente que puxa esse grupo” (EN.01_EO.A).

Já a segunda linha de atuação envolve a integração com outras coalizões ou grupos sob uma ótica de parceria, em que a NSP não necessariamente é responsável pela mobilização. Como exemplo, ele cita o tema da licitação dos ônibus na cidade: “a gente não puxa o tema da licitação dos ônibus, a gente integra uma coalizão de diversas organizações que estão batendo na questão da licitação dos ônibus, ou mesmo, sei lá, a questão da revisão da lei de zoneamento” (EN.01_EO.A). Ele resume essa lógica de parcerias comentando que há alguns debates em que a NSP é protagonista e outros em que ela se incorpora a articulações que já estão acontecendo, mas sem ter o mesmo grau de protagonismo.

Um dos destaques em relação à metodologia de trabalho da NSP apontados pela Entrevistada F é a capacidade que a rede tem de produzir conteúdo. Ela relembra, por exemplo, que, quando foram lançados os ODS da ONU, em 2015, a rede foi pioneira em municipalizar os indicadores. No entanto, ao encontro do que afirma o Entrevistado A, ela assevera que a NSP ainda tem “dificuldades na disseminação desse conhecimento, desse conteúdo” (EN.06_EA.F). Em sua percepção, a rede “teria que pensar em outras formas de disseminar”, criar outros canais de comunicação para chegar na sociedade (EN.06_EA.F).

Na visão da Entrevistada F, após onze anos de atuação, a NSP conseguiu chegar onde chegou "por credibilidade, por seriedade no trabalho, por ser um trabalho consistente e permanente" (EN.06_EA.F). Além disso, ela acredita que o investimento em profissionais capacitados e consistentes também foi algo que contribuiu para o sucesso do modelo e uma palavra que reflete a rede é persistência, porque "tem muitos movimentos que são pontuais, que surgem e morrem, que são movidos por uma causa" e a rede não, "tem causas que a gente entra e que a gente, daqui a pouco, volta de novo e daqui a pouco volta de novo [...]". (EN.06_EA.F). As seções subsequentes trazem elementos para compreender com mais profundidade a atuação da NSP em relação a essas causas.

4.2.2 Nossa São Paulo e a gestão da sustentabilidade

4.2.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável

O enfoque da Rede Nossa São Paulo é voltado à qualidade de vida na cidade. Nesse sentido, e consoante sua Carta de Princípios, eles entendem desenvolvimento como "a elevação contínua e igualitária dos níveis e da qualidade de vida de todos e de cada um de seus moradores, em todos os aspectos da vida pessoal e coletiva" (NSP-02, página única). A atuação da rede almeja não apenas o aumento de renda e o crescimento econômico, mas também a redução de desigualdades, níveis de poluição e insegurança.

Além da Carta de Princípios, encontra-se referência ao desenvolvimento sustentável no Manifesto elaborado pela rede, quando de seu lançamento, e também no Estatuto. No Manifesto, eles demonstram preocupação intergeracional, afirmando que

[c]oncomitantemente aos problemas sociais e econômicos de um mundo globalizado e em transformação, o aquecimento global, a crise ambiental, o esgotamento e a depredação dos recursos naturais representam um enorme risco para o planeta e as futuras gerações (nossos filhos e netos). (NSP-06, página única)

E no Estatuto, a abordagem voltada ao desenvolvimento sustentável é consolidada nas próprias finalidades estatutárias da rede. No artigo 2º, eles estabelecem como finalidades:

(a) Mobilizar, sensibilizar e comprometer a sociedade e os governos locais para o desenvolvimento justo e sustentável das cidades, fundamentado pelo combate as desigualdades, pela promoção dos direitos humanos, pela participação social, bem como pelo respeito ao meio ambiente e pela transparência; [...] (h) Realizar e/ou apoiar diálogos, debates, palestras, conferências, seminários, feiras, congressos, encontros e eventos sobre desenvolvimento sustentável. (NSP-23, Art. 2º)

O compromisso com a agenda da sustentabilidade foi se fortalecendo e, no Relatório de 2018, relata-se que a ação da rede ao longo desses 12 anos, que sempre teve como foco "a

construção de cidades mais justas, democráticas e sustentáveis”, passou a demandar um alinhamento mais fino com propostas e acordos globais, dentre os quais os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e o Acordo de Paris (NSP-29, p. 3).

Salientando a percepção dos entrevistados a respeito dessa temática, o Entrevistado A acredita que o entendimento da rede em relação ao DS volta-se a três aspectos: a redução das desigualdades, a democracia direta e a questão ambiental. Ele pensa que não é possível ter um desenvolvimento sustentável sem a redução das desigualdades. No que tange à democracia direta, para ele, o avanço no DS requer um “amplo mecanismo de participação direta, de soberania popular”. E há também a preocupação com a questão ambiental. Ele afirma que mencionou esses outros aspectos porque “muita gente liga a questão da sustentabilidade única e exclusivamente ao elemento ambiental”, mas para a rede não é só isso (EN.01_EO.A).

A Entrevistada C complementa trazendo o elemento da governança para a discussão. Em sua percepção, é algo que a própria gestão precisa considerar, ou seja, precisa compreender “as mudanças climáticas e como isso vai impactar nas diversas áreas”. Ratificando a opinião do Entrevistado A, ela entende que a rede precisa “ainda avançar muito na direção de falar para o gestor da importância desses processos, de ter essa visão mais sistêmica da cidade [...] e entender que o DS não é só a parte ambiental”. Tendo esse olhar para diferentes áreas, ela entende que é possível caminhar “na direção de cidades mais justas, democráticas e sustentáveis” (EN.03_EA.C).

A Entrevistada D afirma que a rede entende sustentabilidade “como o equilíbrio de todas as áreas”, e não apenas a ambiental, e a proposta da rede e do Programa Cidades Sustentáveis é “trabalhar todos os eixos integrados”. Em sua percepção, a agenda propositiva da rede “é uma agenda total, não é uma agenda de uma área ou de outra” e o planejamento da cidade é pensado de maneira integrada. Outrossim, ela assevera que o poder público também precisa trabalhar essas áreas de maneira integrada e, em sua visão, “uma das coisas que fazem parte disso como tema é a participação das pessoas”, ou seja, o governo não faz um trabalho individual. Tanto que, nos indicadores da rede, há um eixo de governança que se refere aos “instrumentos de participação da sociedade na decisão das políticas públicas” (EN.04_EA.D).

Adicionalmente, a Entrevistada F acredita que a redução da desigualdade é pressuposto básico, uma vez que “não adianta você ter uma série de progressos, uma série de políticas que promovam o desenvolvimento econômico, que promovam melhorias nas cidades

e no país, se você não tiver uma qualidade de vida mínima e básica para todos” (EN.06_EA.F). Para ela, DS também “envolve as questões ambientais, culturais, econômicas, sociais de uma forma integrada”.

É possível perceber uma coesão no discurso. Todos mencionam a questão da desigualdade como sendo central na atuação da rede e afirmam que desenvolvimento sustentável não envolve apenas a questão ambiental, mas sim outras temáticas, trabalhadas sob uma perspectiva de integração. Asseveram também que a participação é um elemento importante. A seção subsequente complementa essa discussão no que tange à busca pelo DS em cidades, ou seja, em âmbito local.

4.2.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades

A perspectiva municipal de atuação da Rede Nossa São Paulo está explicitada em algumas de suas finalidades estatutárias:

- b) Estimular o comprometimento dos governos municipais e a participação da sociedade com a agenda de desenvolvimento sustentável, por meio da construção de programas e políticas públicas e do controle social de sua implementação;
- c) Estimular a gestão pública e as organizações da sociedade civil a coletar dados e a criar indicadores e ferramentas para municiar ações de mobilização e criação de programas e políticas públicas que promovam o desenvolvimento sustentável nas cidades e a relação entre as agendas local e global; [...]
- e) Estimular e promover a implementação da agenda do desenvolvimento sustentável no município de São Paulo como referência para outras cidades. (NSP-23, Art. 2º)

Quando questionados sobre a importância de abordar o desenvolvimento sustentável em âmbito local, ou seja, a partir das cidades, os entrevistados acreditam que é fundamental, porque, em suma, é nas cidades onde a ação efetivamente acontece. Trazendo alguns destaques das falas, o Entrevistado A acredita que a própria dinâmica do Pacto Federativo brasileiro contribui para que as políticas públicas tenham uma “dinâmica municipalizada que, na prática, a prefeitura que tem uma capacidade de transformar a realidade ou não”. Ele cita como exemplos o SUS e a educação:

é claro que o governo federal e o governo estadual são fundamentais no SUS, principalmente naquilo que diz respeito ao financiamento. Mas, do ponto de vista da gestão operacional, é no município que você consegue fazer uma gestão boa ou uma gestão ruim. A política educacional é a mesma coisa. [...] Então, assim, tem um conjunto de elementos que me parece que a cidade é a grande potência no que diz respeito à transformação da sociedade. (EN.01_EO.A)

Ele complementa com relação à perspectiva ambiental. Em sua visão, os governos federal e estadual “têm responsabilidades enormes no que diz respeito às políticas ambientais

e ao combate às mudanças climáticas”, mas é nos centros urbanos que está o ambiente de atuação. Exemplificando, cita a questão dos gases de efeito estufa e comenta que “se a gente não conseguir mobilizar as prefeituras e alterar a matriz energética dos ônibus, da política de transporte municipal, a gente também não consegue avançar no combate às mudanças climáticas a nível nacional” (EN.01_EO.A). Em sua avaliação, as cidades têm um papel central para “melhorar a qualidade de vida, para reduzir as desigualdades, para transformar a sociedade mesmo (EN.01_EO.A).

Para a Entrevistada D, “as coisas acontecem nas cidades” e, pelo fato de o Brasil ter 5.570 municípios diferentes entre si, o governo nacional não conseguiria resolver todos os problemas. Seu entendimento é de que nas cidades é onde “as pessoas estão, onde as pessoas vivem, onde as pessoas moram e onde as pessoas usam o sistema de saúde, usam o sistema de educação, se locomovem e então é fundamental você pensar na questão local”. Em decorrência disso, ela acredita que as pessoas estão “entendendo que a gestão local é muito importante de ser fortalecida, porque é onde você vai ter, de fato, melhoria na vida das pessoas” (EN.04_EA.D).

Corroborando a percepção dos anteriores, a Entrevistada F afirma que “as pessoas vivem nas cidades, as pessoas estão próximas das cidades, e a gestão municipal muitas vezes tem condições de ter uma autonomia para gerir algumas coisas maior que até os estados e o governo federal”. Ela relembra o trabalho que a NSP fez de municipalizar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e comenta que “a gente foi vendo o quanto as cidades têm o poder de, inclusive, garantir o êxito da Agenda 2030, que tem uma série de questões que estão no âmbito das cidades”. Todavia, ela ressalta que a atuação da rede não se limita a cidades, mas que se atua nesse universo para também conseguir provocar um impacto nos outros (EN.06_EA.F).

4.2.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável, sob a perspectiva da Rede Nossa São Paulo, é perseguido “contemplando as dimensões política, econômica, social, ambiental e cultural nas cidades” (NSP-23, Art. 2º, item d) e, pelo que é possível apreender da atuação da rede e da percepção dos entrevistados, essas dimensões são abordadas de uma forma integrada. Para exemplificar, relembra-se o propósito da criação dos Inter-GTs:

de uma maneira prática, o Inter-GTs existe porque os temas estão interligados quando se fala em desenvolvimento sustentável. Educação tem, por exemplo, a ver com mobilidade, mobilidade com meio ambiente, meio ambiente com saúde, e assim por diante. Seria limitado e ultrapassado discutir esses temas sem que se considerasse os demais. (NSP-19, p. 24)

O relato dos entrevistados a respeito desse questionamento também é alinhado. A Entrevistada C comenta que a rede procura desconstruir essa visão de 'caixas' em que a gestão pública costuma atuar, porque trabalhar com sustentabilidade requer uma visão sistêmica da cidade. Para ela, “tem que entender que se você atuar, por exemplo, se você está trabalhando com mobilidade urbana, você vai ter indicadores que impactam diretamente na área de saúde, na área de educação também” (EN.03_EA.C). O Entrevistado A corrobora essa percepção e adiciona que, embora a divisão por dimensões sirva como referência para o trabalho, a análise ou o discurso, de forma prática, o que precisa é, primeiro,

rever a matriz de desenvolvimento econômico da cidade para conseguir reduzir desigualdade; segundo lugar, precisa avançar numa revisão da governança da cidade para conseguir ampliar os mecanismos de participação; e, em terceiro lugar, precisa avançar em políticas de combate às mudanças climáticas. (EN.01_EO.A)

A Entrevistada C complementa que é necessário trabalhar a sustentabilidade “pensando a governança, a saúde, a educação, o meio ambiente, o próprio planejamento urbano da cidade”, ou seja, tendo uma visão maior das demais dimensões da sustentabilidade (EN.03_EA.C). Outro ponto que ela destaca é a questão da governança, afirmando não ser possível falar em sustentabilidade ou desenvolvimento sem abordá-la, juntamente a processos de transparência e processos participativos. Ela aponta que vários estudos indicam que “a participação da sociedade civil nos processos de tomada de decisão da política pública é fundamental” e cita o exemplo do Orçamento Participativo, que atualmente já existe em 3 mil municípios ao redor do mundo. Em suas palavras, “você começa a identificar essas questões e falar que não dá para tratar o desenvolvimento sustentável de forma isolada” (EN.03_EA.C).

Pelos relatos, é possível apreender que a NSP atua em uma perspectiva de integração entre as dimensões do desenvolvimento sustentável e que percebe que o desafio, na verdade, é fazer a gestão pública compreender que essa problemática precisa ser abordada de uma forma sistêmica. Essa forma integrada de articular a sustentabilidade no processo de políticas públicas é aprofundada na seção subsequente.

4.2.3 Nossa São Paulo e a análise de políticas públicas

Relembrando, para esta pesquisa, o processo de análise de políticas públicas é analisado em quatro momentos: a identificação de problemas, a formação de agenda, a formulação de alternativas e o monitoramento de políticas públicas.

4.2.3.1 Identificação de problemas

Relativamente a como a rede **mapeia e identifica** temas e problemas relevantes para a sustentabilidade de São Paulo, pelos dados coletados, é possível identificar dois processos principais: o primeiro é a realização de um diagnóstico da cidade, com o apoio de indicadores oficiais e de pesquisas de percepção de opinião, a partir dos quais se tem um panorama de quais temas têm melhor ou pior desempenho; e o segundo é a partir de demandas conjunturais ou emergenciais que a rede considera importante abordar, por estarem alinhadas com seus propósitos de atuação.

Confirmando essa síntese, a Entrevistada C afirma que “a primeira coisa que você vai fazer é um diagnóstico do município” (EN.03_EA.C). Para fazer esse diagnóstico, ela relembra que inicialmente não era fácil, porque a administração pública da cidade tinha “informações completamente desconstruídas” e, por isso, a rede resolveu criar o Observatório Cidadão, que tinha como objetivo “reunir um conjunto de indicadores temáticos que a gente considerava fundamental para fazer uma análise da gestão pública”. Na percepção dela, o indicador é fundamental porque é ele que “vai apontar nessa direção de onde que você deve priorizar os seus investimentos e as políticas públicas” (EN.03_EA.C). É importante mencionar que a fonte desses indicadores trabalhados pela rede é sempre pública, ou seja, é o dado oficial do município (EN.04_EA.D).

Outro ponto que a Entrevistada C levanta é a importância de trabalhar o indicador de forma regionalizada, porque “aí sim você começa a identificar onde estão as necessidades desses investimentos e as desigualdades” (EN.03_EA.C). Uma das formas que a NSP disponibiliza esse diagnóstico por indicador anualmente é por meio do Mapa da Desigualdade, que, de acordo com a Entrevistada D, mostra “os dados por Distrito da cidade para levantar quais são os Distritos que têm os piores indicadores da cidade e onde você deveria ter investimento, seja investimento financeiro, seja investimento de infraestrutura, seja

investimento em melhoria de serviços públicos” (EN.04_EA.D). Então esse é o primeiro mecanismo que auxilia a rede a fazer o diagnóstico da cidade e a identificação de problemas.

O segundo mecanismo é a realização de pesquisas de opinião cidadã. A Rede Nossa São Paulo realiza anualmente, em parceria com o IBOPE, a pesquisa IRBEM - Indicadores de Referência de Bem-Estar no Município, que levanta o nível de satisfação da população a partir de temas e aspectos considerados importantes para a qualidade de vida e o bem-estar na cidade. Esses temas foram definidos em consulta pública online, em 2008, que teve a participação de 36 mil pessoas, e essa pesquisa já está na sétima edição (2010 a 2016)¹⁵. Para a Entrevistada D, pesquisas são também uma maneira de fazer diagnóstico porque possibilitam “saber quais são os temas que estão pegando para a cidade, quais são os temas que não estão bem aceitos, quais são as políticas públicas que estão mal avaliadas” (EN.04_EA.D).

E em relação às pautas conjunturais ou emergenciais, a percepção da Entrevistada F é que “as coisas chegam muito até a gente por conta da nossa trajetória, do nosso histórico” e que “tem pessoas de várias organizações, [...] pesquisadores, gente que está em organização social ou não, que nos trazem essas pautas também” (EN.06_EA.F). Na visão dela, não há “uma metodologia muito definida, muito explícita de identificação dessas pautas, dessas causas”. No entanto, ela comenta que a NSP tem um site chamado 32xSP, em parceria com a Agência Mural de Jornalismo das Periferias, que foi elaborado com o objetivo de “fazer uma cobertura diferenciada para as subprefeituras, então o que está acontecendo e pautas que não saem no dia a dia da imprensa e pautas que não estão ali na boca das pessoas” (EN.06_EA.F). Essa, na visão dela, é outra forma de identificar problemas.

No que tange à natureza dos problemas identificados, o Entrevistado A os classifica como sendo estruturais ou conjunturais. Ele classifica esses problemas estruturais como aqueles “caros à instituição e que a gente sabe que não vai resolver esse mês, esse ano, sabe que são processos longos”. Relativamente a problemas conjunturais, são pautas mais móveis e com horizonte de atuação mais curto. Ele exemplifica com a política de combate a mudanças climáticas da cidade, que considera “frouxa”, e com o caso do aeroporto de Parelheiros, que, embora não seja um tema estrutural, a rede “sabe que é extremamente prejudicial para a área

¹⁵ Fonte: IRBEM 2016. Disponível em: <https://nossasaopaulo.org.br/portal/arquivos/irbem/irbem2016-resumido.pdf>. Acesso: 10 ago. 2019.

rural da cidade ter um aeroporto, então a gente identifica como um problema e vai para cima dessa história” (EN.01_EO.A).

Além da natureza, para o Entrevistado A, há diferentes abordagens de atuação da rede em relação aos problemas identificados, sendo uma a busca por ação e outra a busca por interrupção. Em outras palavras, há problemas identificados que a rede pressiona para que haja uma providência da gestão pública e outros, que ela tenta barrar, bloquear, cessar a ação da gestão pública. Um exemplo da pressão para ação é a identificação do problema de gestão dos recursos hídricos na cidade. O entrevistado afirma que, “no bojo de uma coalizão ampla sobre esse tema, a gente está lutando para aprovar um plano municipal de segurança hídrica para a cidade”. Por outro lado, como exemplo de esforço de bloqueio da ação pública, cita o pacote de privatizações do Prefeito Dória: “a gente falou ‘vamos fazer uma articulação para barrar porque é um absurdo isso que vai acontecer’” (EN.01_EO.A).

No que se refere à **priorização** dos problemas, para a Entrevistada C, é feita, basicamente, levando em consideração os temas que tiveram um diagnóstico mais crítico e os pilares de atuação da rede. Com relação aos temas mais críticos, ela explica:

you have the information organized and you have a diagnosis based on indicators, which is fundamental, and you, based on indicators, you define your priorities. Then you will define your priorities, which is a little of what the people were talking about now. It doesn't matter if I put another hospital bed in the region of Paulista or in Pinheiros... What you will point out is this initial diagnosis. (EN.03_EA.C)

Relativamente aos pilares de atuação da rede, o Entrevistado A assevera que a priorização converge, atualmente, em direção a três pontos: redução da desigualdade, ampliação da participação e mudanças climáticas. Com relação à redução das desigualdades, ele faz uma breve explicação sobre a diferença entre desigualdade de acesso e desigualdade de qualidade dos serviços públicos e indica que a pauta priorizada pela NSP no momento é a da desigualdade de acesso, porque a rede “consegue debater melhor a cidade como um todo”, enquanto que na de qualidade seria necessário entrar no debate de conteúdo (base curricular do município, por exemplo).

No tocante à ampliação da participação, ele esclarece que a pauta é fazer “todo um trabalho de mobilização e de monitoramento dos espaços de participação na cidade”, defendendo, legitimando, estimulando e mobilizando as pessoas (EN.01_EO.A). Ele exemplifica apontando que, quando há eleições, a NSP estimula a população a se candidatar

aos conselhos. E no âmbito das mudanças climáticas, ele comenta que a pauta que está sendo priorizada pela rede é a questão da mobilidade, mais especificamente, de “conseguir regulamentar a mudança da matriz energética dos ônibus municipais” (EN.01_EO.A).

Ainda sobre a priorização, a Entrevistada F enfatiza que a rede tem sua atuação limitada em decorrência da estrutura e capacidade disponível, ou, nas palavras dela,

são as nossas pernas. Tem coisas que a gente não consegue entrar. Tem muitas ações que as pessoas pedem, me ligam, por exemplo, de imprensa, ‘ah, o que vocês acham de tal assunto, o que vocês acham disso, o que vocês acham daquilo’ e eu falo ‘isso a gente não tem condições de opinar, não dá para opinar’, e a gente vai passando e vai dizendo ‘essa causa a gente não vai conseguir entrar’. (EN.06_EA.F)

Ela comenta também que há casos em que é uma questão de sobrevivência e que, embora a NSP não tenha estrutura suficiente, se houver um financiador que esteja disposto a “banciar e fala ‘eu quero um olhar específico sobre essa causa’, e aí a gente consegue contratar alguém ou contratar um pesquisador e, com isso, a gente tem pernas para entrar em uma causa que é super importante”, mas ela ressalta que a causa precisa ser relevante para a cidade. Então a questão de priorização flutua entre essas diferentes lógicas de atuação: diagnóstico negativo, pautas que estão no eixo central de atuação da NSP e causas relevantes à cidade que recebem algum financiamento.

No Quadro 12, são apresentados alguns exemplos de como ocorre esse processo de identificação de problemas pela Rede Nossa São Paulo.

Quadro 12 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pela NSP

O quê	Detalhamento	Fonte
Diagnósticos ou estudos realizados pela NSP sobre algum tema		
Lançamento de um conjunto de publicações sobre a cidade de São Paulo e sobre sua desigualdade econômica e social (Abril de 2008)	“O objetivo é levar as informações à população que vive em São Paulo de forma precisa e aprofundada, para estimular o exercício da democracia participativa. A idéia é que as publicações sirvam como material de trabalho e apoiem as ações de mobilização. Os números refletem as desigualdades sociais e econômicas em São Paulo e explicitam as necessidades enfrentadas diariamente pela população.” (p. 9)	NSP-07
Publicação do documento “Indicadores e Referência de Metas para São Paulo 2013-2016” (Junho de 2012)	O documento traz um diagnóstico da cidade de São Paulo, com indicadores relacionados a diversos segmentos de atuação. Eles indicam, inclusive, os melhores distritos, aqueles em situação mais crítica e uma meta para os indicadores. O documento traz também exemplos de outros países como parâmetros de referência para alguns dos indicadores apresentados.	NSP-15
Pesquisas de opinião pública e levantamento de indicadores oficiais		
Lançamento do Observatório Cidadão Nossa São Paulo (Jan de 2008)	Com “apresentação dos indicadores sociais, ambientais, econômicos e políticos da cidade de São Paulo; apresentação do processo de acompanhamento da Câmara Municipal e do Orçamento Municipal de São Paulo; Apresentação da pesquisa Ibope de percepção da população paulistana sobre a cidade, a administração e os serviços públicos ofertados.” (p. 7)	NSP-07
Lançamento da edição dos Indicadores Básicos da Cidade de São Paulo (Jan de 2009)	Tem por objetivo demarcar o conjunto prioritário de áreas, serviços e equipamentos públicos que merecem atenção da prefeitura, para elevar a qualidade de vida da população.	NSP-11

Lançamento da publicação “São Paulo em Indicadores e Metas” (Mar de 2010)	Faz a relação com a situação objetiva nas 31 subprefeituras revelada pelos indicadores do Observatório Cidadão.	NSP-12
Cartas abertas, manifestos ou qualquer outro documento que chame atenção sobre temas ou traga propostas		
Publicação do documento “Propostas do Movimento Nossa São Paulo para uma cidade justa e sustentável” (2008)	Esse documento foi resultado de debates e consultas entre os grupos de trabalho da NSP. As propostas apresentadas são de duas naturezas: cumprimento de leis fundamentais que asseguram transparência na gestão pública municipal, práticas que estimulem participação cidadã, consulta popular e mecanismos de democracia direta; e direcionamento das políticas públicas para a redução das desigualdades sociais e regionais em São Paulo. Ao mesmo tempo em que esse documento foi disponibilizado à gestão pública municipal, foram disponibilizadas também cerca de 1500 propostas da sociedade civil em um portal da RNSP.	NSP-08
Carta à SABESP solicitando medidas para garantir o uso sustentável da água (Fev de 2014)	A carta “chama a atenção para os índices alarmantes de perda de água tratada nos sistemas de distribuição e aponta exemplos internacionais bem-sucedidos que podem servir de referência” (p. 18).	NSP-18
Carta aberta ao prefeito Fernando Haddad sobre a crise da água (Dez de 2014)	“Com o título “Enfrentar a crise da água é urgente”, o documento defende a elaboração de um plano de contingência e propõe 25 medidas emergências, para enfrentar o desabastecimento e evitar que ocorra um colapso do sistema” (p. 15).	NSP-20

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esses são alguns dos exemplos referentes à atuação da Rede Nossa São Paulo no que corresponde à identificação de problemas relevantes à sustentabilidade na cidade.

4.2.3.2 Formação de uma agenda

Relativamente a como a rede **define** sua agenda de atuação, nota-se que converge em grande medida com a etapa anterior, de identificação de problemas e priorização. O Entrevistado A afirma que há eixos centrais: redução da desigualdade, orçamento municipal, mobilidade, desenvolvimento sustentável, democracia participativa, que, em sua percepção, “são assuntos que têm um eixo mais fixo, mais linear no nosso trabalho” (EN.01_EO.A). Todavia, fora esses assuntos, ele entende que “varia muito com a conjuntura, com o que está sendo debatido, com o que a Câmara aprova, o que a Prefeitura faz. Então é bastante aberto” (EN.01_EO.A). Em relação à desigualdade, ele aprofunda um pouco mais com um exemplo de como a rede atua:

hoje, por exemplo, a Prefeitura de São Paulo investe menos de 3% do orçamento por ano. Com investimento nesse nível, você nunca vai reduzir desigualdade nenhuma, ou pelo menos você vai levar uns 170 anos para mudar alguma coisa. Então como você consegue ampliar a capacidade de investimento da Prefeitura para, pelo menos, 10%, 15%. Então a gente também estimula muito esse debate, faz campanha, faz debate, pressiona o governo, faz o que a gente pode para regionalizar o orçamento e ampliar a capacidade de investimento nas periferias, isso para reduzir as desigualdades. (EN.01_EO.A)

No que diz respeito a como a NSP atua visando a **inserção** de suas pautas na agenda da Administração Pública Municipal, a partir dos dados coletados, é possível perceber três principais canais de atuação: articulação direta com a Administração Pública Municipal;

mobilização da sociedade com apoio da imprensa ou de organizações parceiras; e judicialização, que é a última instância à qual a NSP recorre.

A articulação direta com a APM é normalmente o primeiro recurso a ser utilizado pela rede. Conforme afirma a Entrevistada C, eles fazem questão de apresentar as pautas ao poder público e de convidar Prefeito, Vereadores e Secretários para participar dos eventos realizados pela rede (EN.03_EA.C). A Entrevistada D complementa que o próprio coordenador da NSP “está diretamente ligado a essa agenda e fala diretamente com Secretários, com Prefeito e tal” (EN.04_EA.D), além de envolvê-los nesses eventos institucionais realizados pela rede, corroborando o que disse a Entrevistada C.

Um exemplo de influência na agenda da APM a partir da mobilização da sociedade, nesse caso com o apoio da imprensa, é relatado pelo Entrevistado A:

outro dia, me ligou a Defensoria Pública do Estado de São Paulo pedindo uma ajuda porque estava sendo elaborado o orçamento para assistência social e eles ficaram sabendo que teria um corte grande. A gente tem relação com o movimento da assistência social aqui em São Paulo. Então eu fui lá na Defensoria, peguei a visão da Defensoria, [...] eu falei com o pessoal que compõe a RNSP que tinha contato com o movimento de assistência. Falei com as pessoas, vi em que pé estava, consegui pegar o que a Prefeitura estava pensando para o orçamento da assistência, sentei com o pessoal da Defensoria, eles elaboraram uma nota de posicionamento, a gente pegou essa nota e deixou pronta como release para vários veículos de comunicação [...] Automaticamente, a Defensoria pegou o link da entrevista e rodou em todos os grupos dos defensores e tal, [...] e todo esse caldo serviu de referência para, na reunião do Conselho de Assistência, o Movimento de Assistência Social usar isso como pressão em cima do Secretário e dos Vereadores para rever a posição. (EN.01_EO.A)

O resultado dessa atuação foi a revisão do posicionamento por parte da APM. Conforme aponta o Entrevistado A, não foi possível rever “a totalidade, mas a gente conseguiu recuperar boa parte do dinheiro que estava previsto ser cortado da assistência”. E ele faz a seguinte ressalva: ninguém da NSP participava desse Conselho de Assistência, tampouco falou com os Vereadores sobre isso. A atuação da NSP, nesse caso, foi apenas via mobilização da opinião pública com o apoio dos veículos de comunicação. A respeito dessa parceria com a imprensa, inclusive, a Entrevistada C acredita que eles são um forte aliado da rede. Em sua visão, é o que faz com que a rede consiga dar “capilaridade a essas ações e a essas informações” (EN.03_EA.C).

A inserção de pautas na agenda da APM também é intentada com apoio de organizações parceiras. Sobre esse aspecto, a Entrevistada D assevera que essas organizações auxiliam na divulgação de campanhas, e que algumas questões, como a da mobilidade, são

“levadas em conjunto”, ou seja, não são pauta apenas da NSP, algo que, na visão dela, “potencializa força” (EN.04_EA.D). A Entrevistada F complementa que a rede “tem muito trânsito com os organismos internacionais”, o que ajuda na visibilidade das pautas, e que as empresas também são parceiras importantes nesse processo, porque “todo mundo quer estar bem com as empresas, a cidade também precisa das empresas investindo, atuando e tudo o mais. Então as empresas são bons argumentos quando você vai tratar com a gestão pública [...]” (EN.06_EA.F).

Uma situação que reúne tanto a capacidade de mobilização da NSP como a interação direta com a APM é relatada pela Entrevistada C, a respeito da Lei de Metas. Essa foi a primeira grande pauta da rede, que envolveu a aprovação de uma Emenda à Lei Orgânica do Município determinando que, a cada nova gestão, o candidato eleito ou reeleito tem obrigação de apresentar, em até 90 dias da posse e sob pena de inelegibilidade, o Programa de Metas para os quatro anos de gestão. O programa “deve apresentar as prioridades, ações estratégicas, indicadores e metas quantitativas para cada um dos setores da Administração Pública Municipal, Subprefeituras e Distritos da cidade de São Paulo” (NSP-19, p. 37).

A aprovação dessa lei é avaliada como um dos grandes resultados da Rede Nossa São Paulo e, na visão da Entrevistada C, para que isso fosse possível, a rede fez

um intenso trabalho de mobilização, já no primeiro ano, para a aprovação dessa lei. Então a gente esteve na Câmara de Vereadores, a gente teve o apoio das lideranças políticas... No primeiro momento, a gente teve uma conversa com os líderes partidários todos, né. E considerando que é uma emenda à Lei Orgânica do Município, a gente teve que passar por várias comissões, formar uma comissão especial para análise, teve audiência pública, então foi um trabalho muito intenso. A gente contou com vários parceiros que foram fundamentais. (EN.03_EA.C)

Nesse caso, a rede atuou tanto com a própria elaboração da minuta de proposta, com o apoio de especialistas, como com mobilização de lideranças políticas, contato com Legislativo e Executivo e participação em audiências públicas.

No tocante à judicialização, a Entrevistada F comenta que é uma via possível de atuação, entretanto é a que a Rede Nossa São Paulo menos utiliza. Em sua visão, o fato de a rede conseguir dar visibilidade às temáticas já provoca um primeiro impacto e uma discussão inicial. Então, a partir daí, eles tentam “ir pelos canais que são viáveis, são possíveis”, evitando a judicialização.

A atuação da NSP no sentido de inserir pautas na agenda da APM pode ser percebida a partir de diversos exemplos encontrados tanto nos documentos como nas entrevistas. Na

sequência, com intuito de retratar com mais profundidade da atuação da rede nesse sentido, são relatados alguns exemplos (bem sucedidos ou nem tanto) nas temáticas de Lei de Metas, atuação nas campanhas eleitorais, mobilidade, clima e poluição.

Com relação à Lei de Metas, em agosto de 2007 houve a apresentação do projeto de lei na Câmara Municipal de São Paulo, projeto esse proposto pela NSP, e, em fevereiro de 2008, a Emenda à Lei Orgânica foi aprovada (NSP-19; NSP-07). A aprovação “contou com os votos de 54 dos 55 vereadores existentes na Câmara e foi presenciada por um plenário lotado” (NSP-19, p. 36). De acordo com a publicação que narra a história da rede, esse processo de aprovação da lei foi “longo e árduo”, uma vez que não é um processo simples “simples aprovar uma emenda à Constituição do município”. Houve discussão interna na rede até o projeto ganhar o devido tratamento jurídico (NSP-19).

Após essa preparação, iniciaram as reuniões com as lideranças da Câmara Municipal, Audiências Públicas com representação da sociedade, empresas e movimentos sociais e todo esse processo contou com auditórios lotados (NSP-19). Na visão da Entrevistada F, essa conquista foi importante porque “vai dando legitimidade para essa linha de trabalho voltada para o planejamento, para metas, para uma gestão que tenha continuidade, que não comece do zero a cada quatro anos” (EN.06_EA.F).

Outro aspecto bastante perceptível na atuação da Rede Nossa São Paulo com relação à formação de agenda é o esforço sensibilização dos políticos do município durante as campanhas eleitorais. Exemplos dessa atuação são percebidos em diversos documentos. Na campanha de 2008, por exemplo, a rede promoveu debates com os presidentes dos partidos políticos municipais com a temática “descentralização, participação, transparência e a Lei de Metas”, realizou debates com os candidatos à Prefeitura na Zona Leste da cidade e entregou uma carta-compromisso aos candidatos à Câmara Municipal (NSP-11). Em setembro desse mesmo ano, realizou um encontro com os candidatos à Prefeitura de São Paulo para conhecer as propostas de governo na área de educação e participou do debate sobre saúde (NSP-11).

Na campanha de 2016, o mesmo pode ser observado. A NSP, antes do início oficial das campanhas, fez um trabalho de mobilização focado nos pré-candidatos e no público em geral com o objetivo de “incluir o desenvolvimento sustentável das cidades na pauta dos debates e programas eleitorais, principalmente no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (NSP-21, p. 30). Além disso, firmou uma parceria com o jornal O Estado de São

Paulo visando a “análise das propostas dos candidatos e dos debates televisionados” (NSP-21, p. 30). O Programa Cidades Sustentáveis também teve uma atuação no sentido de solicitar aos candidatos que assinassem uma carta-compromisso com o programa. O Prefeito eleito dessa campanha, João Dória, foi signatário dessa carta (NSP-21).

A temática de mobilidade também teve um resultado interessante em decorrência da atuação da NSP e organizações parceiras junto à agenda pública. Embora a rede tenha realizado pesquisas e estudos desde seu surgimento a respeito dessa temática, é possível perceber que essa pauta começou a ganhar mais destaque na sua agenda de atuação em 2009. A partir de então, a rede começou a realizar uma série de ações de conscientização e mobilização, dentre as quais:

- Em setembro de 2009, foi lançada a terceira edição da pesquisa sobre mobilidade; em outubro do mesmo ano, promoveram o Dia Mundial sem Carro e uma sequência de encontros para discutir uma proposta de criação de um Plano Municipal de Mobilidade e Transportes Sustentáveis, que foi até novembro (NSP-12);

- Em maio e junho de 2010, realizaram dois seminários em parceria com a Câmara Municipal sobre Mobilidade e Transportes Sustentáveis (NSP-12);

- Em setembro de 2011, acionaram o Ministério Público para recomendar a elaboração do Plano de Mobilidade e a instalação do Conselho Municipal de Transportes (essa solicitação foi enviada pelo Grupo de Trabalho de Mobilidade Urbana da NSP) e lançaram a quinta edição da pesquisa sobre mobilidade urbana (NSP-14).

No tocante ao clima, citando uma das atuações da NSP, em novembro de 2014, eles realizaram uma reunião técnica sobre a Política de Mudanças Climáticas da cidade. O objetivo dessa reunião "foi conhecer a agenda prevista para que a Política de Mudanças Climáticas seja efetivamente colocada em prática e as propostas da Prefeitura para cumprir as metas determinadas pela lei, além de apresentar sugestões da sociedade civil" (NSP-20, p. 14).

Sobre a pauta de poluição, também é possível perceber um trabalho relevante de atuação da NSP na agenda pública. Em 2017, houve uma alteração na Política Municipal de Mudanças Climáticas, extendendo o cronograma de renovação da frota para ônibus com combustível limpo. A NSP, juntamente com outras organizações, entendendo não ser benéfica essa extensão de prazo, “formaram uma coalizão e definiram uma estratégia de advocacy”

com objetivo de pressionar os Vereadores a encurtar esse prazo de renovação da frota e a estabelecer “metas anuais de emissões de gases, bem como para a imposição de sanções às empresas que as descumprissem” (NSP-26, p. 6). O resultado desse processo não foi todo a favor do pleito da NSP e seus parceiros, pois o prazo estabelecido foi de 20 anos, mas eles conseguiram com que a lei determinasse metas anuais e um "conjunto de objetivos mais rigorosos para o prazo de 10 anos” (NSP-26, p. 6).

O Quadro 13 contém outros exemplos de como ocorre esse processo de atuação da NSP sobre a formação da agenda pública.

Quadro 13 - Exemplos relacionados à atuação da NSP sobre a formação da agenda pública

O quê	Detalhamento	Fonte
Realização ou participação em eventos, campanhas, mobilizações ou debates		
Debates sobre transparência (2007)	Em março e abril de 2007, foram realizados pela NSP vários debates sobre transparência na gestão pública.	NSP-07
Fórum Social Nossa São Paulo (2008)	”Em maio de 2008 foi realizado o Fórum Social Nossa São Paulo, que reuniu iniciativas e movimentos de cidades brasileiras e latino-americanas. As articulações começaram a se fortalecer rumo à formação de redes ainda maiores.” (p. 63)	NSP-19
Seminários sobre mobilidade (2010)	Em maio e junho de 2010, realizaram dois seminários em parceria com a Câmara Municipal sobre Mobilidade e Transportes Sustentáveis.	NSP-12
Interações com a APM (reuniões, audiências públicas, comissões, conselhos)		
Reuniões com poder público (2007 e 2008)	“Reuniões com Poder Público Municipal: Prefeito, Câmara dos Vereadores, Comissão de Direitos Humanos, Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação, Secretaria do Governo Municipal, Secretaria de Planejamento, Secretaria de Educação, Secretaria de Participação e Parcerias, Secretaria do Verde e do Meio-Ambiente, Secretaria de Transportes, Secretaria de Cultura, Secretaria do Trabalho, Secretaria de Gestão, Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social, Secretaria de Coordenação das Subprefeituras, Companhia de Engenharia de Tráfego e Subprefeituras de Pinheiros e Casa Verde.” (p. 14)	NSP-07
Participação em audiências públicas (2008)	“Participação na audiência pública para discutir o orçamento da Prefeitura para 2009 nas áreas da Saúde, Autarquias Municipais e Hospital do Servidor Público”; “Participação na audiência pública temática para discutir a proposta de orçamento para 2009 em nas áreas de Meio Ambiente e Cultura” (p. 5); “Participação na audiência pública da Comissão de Finanças e Orçamento da Câmara Municipal de SP” (p. 6)	NSP-11
Encontro com o Legislativo (2011)	“Realização do primeiro encontro entre integrantes do colegiado, da secretaria executiva e dos grupos de trabalho (GTs) da Rede Nossa São Paulo com o presidente da Câmara Municipal.” (p. 10)	NSP-13
Atuação em parceria com a mídia		
Oficina para jornalistas (2010)	“Realização de Oficina de Indicadores para jornalistas.” (p. 7)	NSP-13
Quadro em programa de rádio (2011)	“Estreia do quadro Cidades Sustentáveis na Rádio CBN (o quadro é fruto de uma parceria entre a rádio e a Rede Nossa São Paulo, tem duração de 10 minutos e vai ao ar todas as quintas-feiras, às 11h05.” (p. 12)	NSP-13
Projeto 32xSP (2016)	Fazendo uma parceria com a Agência Mural de Jornalismo das Periferias, e com apoio da Fundação Ford, a NSP montou esse projeto, consistindo em um site que divulga “diariamente reportagens exclusivas produzidas por uma rede de 50 jornalistas que atuam nas periferias de São Paulo com o objetivo de retratar as desigualdades da cidade por meio de suas administrações regionais.” (p. 4)	NSP-21

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É possível perceber que a atuação da NSP nem sempre resulta no atendimento irrestrito da gestão pública às demandas apresentadas, contudo se avalia que o trabalhos de articulação e advocacy constantemente realizados contribuem para que o embasamento das decisões e as consequências das ações sejam melhor planejados pela gestão pública.

4.2.3.3 *Formulação de alternativas*

O processo da Rede Nossa São Paulo de reunir **informações** e aprofundar o conhecimento sobre temas para, então, fazer a proposição de alternativas de políticas públicas envolve, basicamente, quatro aspectos: consulta a estudos ou organizações de referência ou melhores práticas, em uma espécie de benchmarking; discussões, nos Grupos de Trabalho, com especialistas e organizações que atuam com temáticas específicas; realização de eventos para discutir com a sociedade aberta; e realização de pesquisas.

No que tange ao benchmarking, a Entrevistada F comenta que, tendo em vista que a NSP faz o diagnóstico do município primeiramente com base em dados objetivos, a rede recorre a regulamentações técnicas ou legais para estabelecer o que seria um parâmetro de referência. Por exemplo, ela cita que

já existe um pacto, um plano de mobilidade que prevê x km de corredores de ônibus, há referências internacionais ou nos ODS da ONU dizem que tal tal tal, então por isso.... Não é porque a gente acha que tem poucos corredores de ônibus, a gente explica 'há poucos por isso, por isso e por aquilo'. Então 'ah, a gente defende a redução da velocidade nas vias', não é porque a gente acha legal andar devagar, mas porque está provado que, em países mais desenvolvidos, os acidentes e as mortes caíram não sei quantos % por isso, por isso e por aquilo. (EN.06_EA.F)

Então a proposição de alternativas feita pela NSP considera os padrões de referência já estabelecidos por estudos ou organizações reconhecidas, não sendo recomendações arbitrárias ou por conveniência. Essa postura vai ao encontro do posicionamento técnico e imparcial que a NSP considera como uma característica central de atuação.

Relativamente às discussões nos Grupos de Trabalho, a rede conta com a opinião de especialistas e de organizações envolvidas com temáticas específicas. A Entrevistada C cita como exemplo o GT da Criança e do Adolescente e comenta que foi nesse grupo que surgiu a ideia de criar o Mapa da Desigualdade com foco em crianças e adolescentes para compreender melhor a realidade da cidade sobre essa temática. A Entrevistada D complementa afirmando que os GTs contribuem bastante porque

muitas vezes, você tem uma questão que precisa ser elaborada, ou porque deu em uma pesquisa, ou porque se levantou um indicador e se fez um diagnóstico, e aí você

tem essas organizações que fazem parte da rede pelos grupos de trabalho que têm mais conhecimento em determinadas áreas [...]. Daí você tem todo esse respaldo para poder produzir também propostas, né. (EN.04_EA.D)

Na percepção dela, são aspectos que andam casados na atuação da NSP: “fazer as pesquisas, fazer o levantamento e diagnóstico de indicadores e uma produção propositiva de diversas áreas com formulação conjunta dos grupos de trabalho” (EN.04_EA.D). Outra forma de aprofundar o conhecimento é a realização de eventos abertos. Sobre esse aspecto, quem comenta é a Entrevistada D: “tanto fazendo, promovendo eventos sobre determinados assuntos e chamando as pessoas para falarem dos assuntos, como participando de eventos, por exemplo, que são promovidos pelo Poder Público” (EN.04_EA.D).

Há ainda a realização de pesquisas, detalhada pela Entrevistada D: todo mês, a NSP lança uma pesquisa sobre uma temática específica, “então todo mês, junto com a pesquisa, com o lançamento dos dados, que vai lá o IBOPE para apresentar, falar sobre os resultados, você tem uma mesa de debate para cada assunto”. Ela menciona que a rede tem, então, 12 pesquisas no ano:

diversidade, cultura, esporte, meio ambiente, a gente tem uma, no começo do ano, que é mais abrangente, um pouco de cada área, e também tem segurança, saúde, trabalho e renda, a gente tem, enfim, março é um mês específico para uma pesquisa para questões de gênero. (EN.04_EA.D)

Além disso, ela pondera que “esse debate é público, é um evento que lança os dados, que tem o debate e é aberto para todas as pessoas participarem” (EN.04_EA.D).

Reunida essa informação a respeito de determinada temática, caso a rede opte por inseri-la na sua agenda imediata de atuação frente ao poder público, essa atuação, ou seja, a forma como a rede **encaminha** essas proposições à APM, ocorre, pelo que foi possível depreender, por meio da apresentação das propostas ou pela realização de parcerias com a APM para que as propostas sejam montadas em conjunto. Para a apresentação de propostas, de acordo com o Entrevistado A, a rede “sempre usa o começo dos governos para isso”. Detalhando um pouco mais, ele explica:

a gente tem uma agenda genérica da cidade, que é regionalização do orçamento público, redução das desigualdades, um Plano de Metas que seja ambicioso, enfim, uma agenda mínima para a cidade. No começo dos governos, a gente sempre leva essa agenda, [...]. No diálogo com os governos, algumas janelas aparecem e a gente aproveita essas janelas para ajudar a formular. (EN.01_EO.A)

Ele exemplifica, inclusive, que o Plano Municipal de Segurança Hídrica foi consequência dessa janela, pois foi formulado por uma coalizão da sociedade civil, da qual a NSP participou, com a gestão pública. Esse próprio exemplo reflete a segunda forma de

atuação da rede em relação à proposição de alternativas, que é a realização de parceria com a gestão pública. Além da elaboração conjunta do Plano Municipal de Segurança Hídrica, há outros exemplos de parceria e uma delas resultou no Plano da Primeira Infância. O Entrevistado A relata que a NSP apresentou um conjunto de medidas para a Prefeitura trabalhar os ODS e uma das temáticas era sobre Crianças e Adolescentes.

O Prefeito em questão, Bruno Covas, se interessava bastante por essa temática e então a rede falou "se quiser, a gente tem dado, indicador, a gente ajuda você a montar o Plano Municipal da Primeira Infância'. E conseguimos, montamos o Plano da Primeira Infância junto com a Prefeitura" (EN.01_EO.A). A Entrevistada F complementa com outros exemplos: "[...] Lei de Mudanças Climáticas, o Plano Diretor que São Paulo fez na gestão passada a gente participou o tempo todo, a Lei do Plano de Metas, [...] a gente realmente desenhou a lei, apresentou a lei e conseguiu aprovar" (EN.06_EA.F). Ela também cita as cicloviarias e relembra que toda a discussão sobre mobilidade partiu da NSP.

No Quadro 14, são apresentados outros exemplos pontuais sobre esse processo de atuação da NSP na formulação e proposição de alternativas de políticas públicas.

Quadro 14 - Exemplos relacionados à atuação da NSP na formulação de alternativas

O quê	Detalhamento	Fonte
Relatórios ou outros documentos contendo propostas específicas, planos específicos, projetos de lei		
Relatório "Propostas para Nossa São Paulo" (2008)	Esse relatório sumariza 1500 propostas formuladas pela sociedade e apresentadas no 1º Fórum Nossa São Paulo. "Os autores e responsáveis pelas sugestões e alternativas aqui apontadas são cidadãos e cidadãs que vivem e trabalham no município, assim como organizações da sociedade civil que atuam por uma cidade justa e sustentável" (p. 2).	NSP-09
Entrega de propostas aos candidatos a Prefeitura (2010)	"Entrega das 10 Propostas elaboradas pelo Movimento Nossa São Paulo aos candidatos a prefeitura de São Paulo. Os dois candidatos que foram para o segundo turno se comprometeram com tais propostas." (p. 3)	NSP-11
Elaboração de minuta de projeto de lei de Conselho Participativo (2013)	Criação do Conselho Municipal de Transparência e Participação Social: "A RNSP, em conjunto com outras organizações da sociedade civil que integram a Rede pela Transparência e Participação Social, participou da elaboração da minuta do projeto de lei que está pronto para ser encaminhada pela Prefeitura à Câmara Municipal." (p. 4)	NSP-18
Prioridades para o Programa de Metas da nova gestão (2017-2020)	"Ao final de 2016, a RNSP, em parceria com mais de 70 organizações da sociedade civil, elaborou prioridades para o Programa de Metas da nova gestão (2017-2020). Coletivamente, este grupo construiu um documento com propostas de metas para o novo governo e o entregou para a equipe do Prefeito eleito em 2016 em evento na Câmara Municipal no dia 7 de dezembro." (p. 23)	NSP-21
Mapa da Desigualdade 2017	"A edição de 2017 do Mapa da Desigualdade de São Paulo, além dos dados, apresentou um conjunto de propostas de políticas públicas para reduzir as desigualdades na cidade, tendo como referência os indicadores dos melhores distritos a serem alcançados." (p. 9)	NSP-26
Reuniões de análise de políticas públicas, de balanço de gestão, de avaliação de desempenho		
Balanço do Plano Plurianual 2006/2009	"Movimento Nossa São Paulo realiza o seminário "Transparência e Participação: Balanço do Plano Plurianual 2006/2009 e perspectivas para o próximo PPA." (p. 7)	NSP-12

Balanço do Programa de Metas (2011)	“Apresentação do balanço dos dois primeiros anos do Programa de Metas de São Paulo.” (p. 11)	NSP-13
Balanço dos 5 anos da Política de Mudança do Clima (2014)	“Realização do evento “Balanço dos cinco anos da lei que instituiu a Política de Mudança do Clima no Município de São Paulo”. Durante o encontro, um levantamento foi apresentado pelo Grupo de Trabalho (GT) Meio Ambiente da RNSP. Representantes da Prefeitura e da Câmara Municipal também participaram do debate.” (p. 21)	NSP-18
Balanço do Plano de Metas da gestão 2013-2016	"Realização de evento para apresentação do balanço do Plano de Metas da gestão 2013-2016.” (p. 20)	NSP-21
Realização de projetos em parceria com a APM		
Cooperação técnica entre NSP e Câmara Municipal (2011)	“A ideia é que os grupos de trabalho da Rede Nossa São Paulo possam participar das comissões técnicas do Legislativo paulistano.” (p. 11)	NSP-13
Lançamento da Campanha "Você no Parlamento”(2011)	“Lançamento, em parceria com a Câmara Municipal de São Paulo, da campanha “Você no Parlamento”. De 15 de junho a 15 de agosto toda a população paulistana será convidada a escolher as prioridades para a agenda do poder público em 18 áreas, dentre elas Saúde, Educação, Segurança e Transporte.” (p. 13)	NSP-13

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na sequência, são apresentados os resultados relacionados ao trabalho de monitoramento que a Rede Nossa São Paulo faz.

4.2.3.4 Monitoramento de políticas públicas

A atuação da Rede Nossa São Paulo no que se refere ao monitoramento é feita em três enfoques: monitoramento de indicadores do município, monitoramento de órgãos da APM; e monitoramento de leis, políticas públicas ou planos da gestão pública.

Com relação ao monitoramento de indicadores, a Entrevistada D relata que a NSP faz a atualização anual de, em média, uns 100 indicadores. A obtenção desses dados, sempre de fontes oficiais, é feita de duas formas: os indicadores disponíveis são coletados diretamente nos sites do poder público e os não disponíveis são solicitados via Lei de Acesso a Informação. Após essa etapa de coleta, os indicadores são disponibilizados de forma agrupada no site do Observatório Cidadão Nossa São Paulo. De acordo com a entrevistada, "uma vez por ano, a gente tem uma análise mais detalhada, que é justamente quando a gente produz o Mapa da Desigualdade. E aí a gente levanta esses dados, faz a comparação de um ano para o outro, como melhorou, como piorou, os Distritos que foram os piores [...]” (EN.04_EA.D). No lançamento desse Mapa, a NSP aproveita para realizar um debate e reiterar a importância desse acompanhamento anual.

Quanto ao monitoramento do poder público, a NSP “elaborou um sistema de avaliação do trabalho legislativo da capital paulista”, cuja proposta é "observar a produção global na Câmara Municipal (e não o trabalho de cada vereador), buscando valorizar

iniciativas que tenham como objetivo a redução das desigualdades, a ampliação do direito a cidade e a melhoria dos serviços prestados” (NSP-19, p. 45). São as diretrizes do Programa Cidades Sustentáveis que balizam essa análise e, para tanto, os projetos são comparados aos eixos do programa.

Relativamente ao monitoramento de leis, políticas públicas ou planos específicos, destaca-se a pressão da NSP junto ao poder público para que fosse disponibilizado um sistema de monitoramento do Plano de Metas. Dada a sua importância para a rede, ela “participou de várias reuniões e encontros com a Prefeitura Municipal durante o processo de elaboração do Sistema [...], apresentando sugestões e cobrando a rápida disponibilização da plataforma” (NSP-18, p. 5). O sistema foi lançado em abril de 2014.

Em março de 2015, com o intuito de “ajudar conselheiros participativos, cidadãos e organizações da sociedade civil a acompanhar e monitorar o cumprimento do Programa de Metas da Prefeitura”, a NSP, em parceria com outras organizações, desenvolveu um sistema próprio de acompanhamento do Plano de Metas, chamado “De Olho nas Metas”. Esse sistema contou com a cooperação do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (NSP-20, p. 16).

Há dois outros exemplos encontrados no que diz respeito ao monitoramento. Em maio de 2012, a rede entregou um ofício à Prefeitura e às Secretarias “exigindo o cumprimento da Lei 14.173, que prevê a disponibilização de indicadores de desempenho” (NSP-14, p. 16). Essa exigência foi feita antes da vigência da Lei de Acesso à Informação. E em abril de 2014, a rede se encontrou com a presidência do Tribunal de Contas do Município de São Paulo para discutir uma cooperação, na qual o TCM, dentro de sua competência técnica, forneceria dados e informações da execução orçamentária da cidade de São Paulo” para a NSP fazer o monitoramento (NSP-18, p. 20).

Na sequência, é apresentada a visão dos entrevistados acerca das principais contribuições da NSP para a cidade de São Paulo.

4.2.4 Contribuições gerais da Rede Nossa São Paulo

Os resultados são apresentados sob quatro aspectos: conquistas da rede, desafios que ainda se apresentam, principais resultados alcançados e mudanças percebidas.

Com relação às principais conquistas da Rede Nossa São Paulo nesses doze anos de atuação, na percepção do Entrevistado A, a rede foi precursora em trabalhar "com base em dados, sempre com base em indicador, fazer um trabalho focado no âmbito municipal", e, depois, essa forma de atuação foi se difundindo em outras organizações. Para ele, a rede "criou uma referência de atuação da sociedade civil" e, além desse lado técnico, ela reuniu diferentes elementos - "um pouco comunicação, um pouco indicador, um pouco imprensa, um pouco opinião pública, um pouco movimento social, um pouco diálogo" - que fizeram emergir uma dinâmica interessante de trabalho (EN.01_EO.A).

Ratificando essa perspectiva, a Entrevistada C acredita que essa dinâmica de atuação tanto deu certo que acabou estimulando outras cidades a replicarem. A partir do exemplo da NSP, surgiram organizações como Nossa Brasília, Nossa Ilhéus e a própria Rede Latino-americana por Cidades e Territórios Justos, Democráticos e Sustentáveis (EN.03_EA.C). Outra conquista relevante da rede, agora na percepção da Entrevistada D, é a questão da disponibilidade e acesso a dados oficiais. Para ela, tanto a maior disponibilidade quanto a Lei de Acesso a Informação, "essas questões que evoluíram na cidade ao longo desses anos eu acho que têm relação com a nossa participação, várias vezes pedindo para colocar isso em evento e abrir essa discussão" (EN.04_EA.D).

Para a Entrevistada F, a NSP teve um papel de destaque em um momento quando a sociedade estava começando a entender melhor a cidade e se apropriar do espaço público. Na visão dela, a NSP "tem sido fundamental para a união da sociedade civil, para a valorização da sociedade civil" e, mais especificamente em relação ao trabalho de comunicação, pelo qual ela é atualmente responsável, ela acredita que a rede "foi fundamental para provocar um outro olhar da imprensa sobre a cidade e sobre a sociedade civil" (EN.06_EA.F).

No que tange aos desafios ainda existentes, para o Entrevistado A, um deles está relacionado a manter metodologia de trabalho e estratégia política funcionando de forma sinérgica. Ele acredita que é desafiador assegurar esse tipo de articulação da NSP, que envolve diferentes organizações, de diferentes vieses ideológicos, atuando em conjunto e sempre "no campo democrático, no campo progressista e tendo a redução das desigualdades como eixo central de trabalho". Para ele, é um esforço constante encontrar "pautas de sinergia onde, em mais ou menos intensidade, esses atores de alguma forma participam" (EN.01_EO.A).

No entendimento da Entrevistada C, a manutenção do relacionamento com a Administração Pública Municipal também é um desafio. Ela entende que é necessário

retomar mais o diálogo com o Legislativo, justamente para que a gente consiga inserir as nossas pautas com o Legislativo e a gente consiga tornar ou lei ou decretos, enfim, que a gente possa institucionalizar algumas conquistas, porque aí a gente dá essa perenidade na agenda. (EN.03_EA.C)

Ainda na percepção dela, há um desafio relacionado à participação social. É necessário "fazer com que a sociedade no geral entenda seu papel e a importância do seu papel junto ao Poder Público, junto à gestão pública", "entender o contexto e a importância da sua participação na gestão pública ou na tomada de decisão e que isso, de fato, vai trazer melhorias ao longo do tempo". Na visão dela, falta essa percepção de que a participação envolve, além dos problemas imediatos e cotidianos, questões de médio e longo prazo (EN.03_EA.C).

De acordo com a Entrevistada D, muito embora a rede tenha conseguido fazer a gestão pública melhorar nesse quesito, um desafio remanescente é a questão da qualidade da informação. Para ela, essa melhora na qualidade é importante para "ter políticas públicas mais precisas" (EN.04_EA.D).

Acerca dos principais resultados da NSP, os entrevistados são unânimes em citar que o principal foi a aprovação da Lei de Metas. O Entrevistado A o caracteriza como

uma estratégia política de atuação dessa rede ampla, mas era uma estratégia que, na prática, agradava a todos os setores, porque todo mundo queria um instrumento que, de alguma forma, desse mais transparência e possibilidade de controle social para a sociedade civil em cima daquilo que a Prefeitura prometia fazer nos quatro anos de governo. (EN.01_EO.A)

A Entrevistada C também menciona o Programa de Metas como o principal resultado e comenta que é um importante instrumento para dar a "perenidade dessa agenda ao longo dos anos, independente da mudança de gestão" (EN.03_EA.C). Para ela, essa lei contribui para que o processo eleitoral seja mais responsável, uma vez que os candidatos precisam pensar na elaboração de esse plano de governo; mais participativo, porque a lei demanda a realização de audiências públicas; e mais voltado à sustentabilidade, contribuindo para essa perenidade de agenda que ela mencionou. Ademais, ela relembra que essa iniciativa já foi replicada em 56 cidades e está em processo de aprovação em outras (EN.03_EA.C).

Outros resultados da rede foram mencionados, tais como: a municipalização dos ODS, a questão da participação social, a relação com a imprensa e a qualificação do debate eleitoral.

Para a Entrevistada F, a municipalização dos ODS foi uma contribuição importante porque a rede "conseguiu fazer isso de uma forma personalizada para as cidades brasileiras", sem ficar "refém da própria influência da ONU" (EN.06_EA.F). Relativamente à participação, a rede conseguiu a implementação de Conselhos de Participação em toda a cidade, embora, na avaliação da Entrevistada D, recentemente a situação tenha dado uns passos para trás por conta da postura da gestão em limitar funcionamento de tais conselhos (EN.04_EA.D).

A Entrevistada F menciona resultados sob o ponto de vista da imprensa, que, na percepção dela, "de um tempo para cá, começou a olhar a cidade diferente" porque está mais embasada por conta das publicações da NSP. Esse melhor preparo da imprensa, inclusive, ocasionou, na visão dela, a própria qualificação do debate eleitoral. Ela aponta que, agora, no momento de entrevistar os candidatos, as perguntas estão "muito mais específicas do que 'ah, você acredita em Deus?', 'você foi casado, você é solteiro, qual sua orientação sexual?', sabe. Agora é 'olha, segundo dados do Mapa da Desigualdade, a cidade está assim, assim, qual sua proposta para isso?'" (EN.06_EA.F). Essa qualificação, para ela, é um resultado importante.

A respeito das mudanças percebidas na cidade em decorrência da atuação da Rede Nossa São Paulo, um exemplo recorrente entre os entrevistados, além do Plano de Metas, é o da mobilidade. A Entrevistada D salienta que a rede teve participações importantes com relação a melhorias no transporte público e transportes alternativos (EN.04_EA.D). A Entrevistada C lembra que, em 2010, a cidade não tinha um Plano Municipal de Mobilidade Urbana e, percebendo isso, a NSP foi em busca de patrocínio, contratou uma consultoria e fez um plano, que foi submetido à Câmara. A partir de então, ela aponta que iniciaram as discussões, que "evidente que a gente não conseguiu emplacar tudo, mas a gente conseguiu várias conquistas, vários avanços" (EN.03_EA.C).

Em síntese, em termos de mudanças, a Entrevistada F aponta: "hoje, se você for olhar e analisar as pautas, você vê muito mais condição de referência da cidade de um olhar descentralizado do que a gente tinha antigamente" e ela acredita que essa é uma mudança que deve ser creditada à atuação da rede (EN.06_EA.F). Todavia, ela assevera que perceber essas mudanças refletidas nos indicadores ainda é difícil. Como exemplo, ela relata:

no Mapa da Desigualdade, todo ano, a gente mostra a evolução, mostra inclusive a evolução do desigualtômetro, que é essa diferença entre a melhor e a pior, né, por subprefeitura ou Distrito, e a gente tem pouca melhora de fato, assim, de redução da

desigualdade... Muito pouca coisa, sabe. Algumas coisas em relação a creche, vagas em creche e tal, em mobilidade eu acho que melhorou muita coisa, [...] uma parte que a gente percebe melhorou em muito do que a gente propôs é a ocupação da cidade, a ocupação de alguns espaços públicos no centro da cidade, algumas situações em que as pessoas conseguem de fato frequentar a cidade, mas tem retrocessos também, tem passo para frente e dois para trás, acho que são gerações, a gente ainda vai demorar um tempo. (EN.06_EA.F)

Esses são os resultados coletados sobre a NSP. Em síntese, é possível identificar contribuições da rede em todas as etapas do processo de análise de políticas públicas. Algumas dessas contribuições são mais contundentes e resultam em propostas de políticas públicas, enquanto outras não avançam tanto, a depender do momento de gestão e dos interesses políticos que influenciam a agenda de trabalho da gestão pública. A análise mais aprofundada desses dados é feita na seção 5 desta tese.

4.3 PROGRAMA MANIZALES CÓMO VAMOS

4.3.1 Caracterização do programa Manizales Cómo Vamos

O programa Manizales Cómo Vamos é uma réplica do exercício Cómo Vamos, que teve início em Bogotá, em 1998, de acordo com o relato apresentado na seção 4.1. A partir de 2005, a metodologia começou a se expandir para outras cidades, sob responsabilidade da Fundación Corona, e o programa foi criado em Manizales em 9 de setembro de 2011 e iniciou suas atividades em 1º de março de 2012, tendo, então, sete anos de existência (MCV-02).

Como requisito metodológico para sua criação, foram necessários pelo menos quatro sócios representando um meio de comunicação, um sindicato ou empresa, a academia e uma organização não-governamental sem fins lucrativos (MCV-05). Então se reuniram os seguintes atores: Fundação Corona, La Patria (meio de comunicação), Caja de Compensación Familiar Confamiliares (entidade privada sem fins lucrativos), Fundação Luker, Câmara de Comércio de Manizales, Universidad de Caldas e Comitê Intersindical de Caldas (MCV-02).

A Fundación Corona apresentou a metodologia em Manizales e a Fundação Luker e a Universidad de Caldas, conforme relata a Entrevistada M, ficaram interessadas e procuraram saber quais eram os requisitos para fazer parte da rede e para poder replicar o exercício na cidade. Ela conta que, desde o início, o interesse era convocar outras pessoas para formar essa aliança e foi assim que o processo de constituição ocorreu (EN.13_EA.M). Para a Fundação Luker, a possibilidade de trabalhar com informações consolidadas e acompanhar diferentes

temas despertou o interesse, pois assim eles viram uma forma de diferentes organizações impactarem em políticas públicas e nos processos de tomada de decisão (EN.13_EA.M).

Para o Entrevistado E, a dificuldade nesse momento inicial de constituição estava, principalmente, em como fazer o programa ser valorizado na cidade, “tanto pelos cidadãos como pelos governos, muito difícil porque é um tema de estatísticas e tudo o mais”, ou seja, em como fazer com que esses públicos entendessem e valorizassem as informações produzidas por eles. E o segundo desafio, em sua visão, era demonstrar a diferença entre os indicadores objetivos e a pesquisa de percepção cidadã, para evitar transmitir a imagem de que MCV era apenas um programa que realizava pesquisas (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Por outro lado, ele assevera que “havia muito boa vontade de trabalho entre os comitês que compõem o *Cómo Vamos*, dentre eles o Comitê de Comunicações, eram pessoas que estavam realmente animadas, engajadas com o tema e queriam trabalhar para que isso acontecesse”. Outro aspecto que ele avalia positivo foi o perfil da diretora, que é “uma pessoa muito boa, com excelente formação e isso permitiu poder avançar nessas dificuldades” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

O propósito do programa *Manizales Cómo Vamos* é “propiciar governos mais eficazes e transparentes, bem como cidadãos mais informados, responsáveis e participativos, com estratégias diferentes nas quais a informação ocupe o papel principal” (MCV-10, p. 4, tradução nossa). Seus objetivos consistem em: avaliar as mudanças na qualidade de vida da população em termos de maior acesso a bens e serviços de melhor qualidade, levando em consideração a opinião dos cidadãos; promover governos eficazes e transparentes; promover cidadãos mais informados, responsáveis e participativos; e promover alianças com outros atores da cidade em busca da qualidade de vida (MCV-02).

No tocante aos *atores e seus relacionamentos*, aos sócios fundadores, outros se uniram ao longo desses sete anos de exercício e atualmente há quinze associados (MCV-06).

Sobre o relacionamento entre esses atores que fazem parte do MCV, a Entrevistada B relembra que a metodologia requer a participação de câmaras de comércio, de meios de comunicação e de universidades, essencialmente, e que cada um desses atores tem um papel a desempenhar para fortalecer o programa. As câmaras de comércio são responsáveis por “manter a relação com os empresários e com o setor privado da cidade”, os meios de comunicação garantem a divulgação das informações produzidas pelo programa e as

universidades dão o apoio técnico por trás de todo o conteúdo gerado (EN.02_EA.B, tradução nossa). Para a Entrevistada M, os atores que fazem parte do programa MCV formam uma aliança eficaz e representativa, que reflete “diferentes interesses” e temas que envolvem a cidade (EN.13_EA.M). Na avaliação do Entrevistado E, o relacionamento entre esses atores é “muito sinérgico” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Relativamente ao relacionamento do MCV com a sociedade em geral, na opinião dos Entrevistados E e M, a relação com os cidadãos é avaliada como positiva e crescente. O Entrevistado E comenta que, como é o normal de qualquer programa dessa natureza, Manizales Cómo Vamos começou desconhecido, mas foram sendo consolidados “muitos espaços de participação” e, atualmente, “nos eventos, [...] há presença da população e, sobretudo, de cidadãos interessados na cidade” (EN.05_EO.E, tradução nossa). A Entrevistada M acrescenta que MCV busca exercícios diferentes para conseguir envolver o cidadão comum, sendo um exemplo desses exercícios o Prêmio Cívico, que aproxima os estudantes, atores que, em sua avaliação, são importantes para o programa (EN.13_EA.M).

A respeito do relacionamento com o entorno institucional, ou seja, com ONGs e outras organizações da sociedade civil, MCV “tem uma reputação muito boa, por ser um programa técnico, discutido e que não possui vieses políticos ou ideológicos, mas sim que prima pelo aspecto técnico, então se tornou uma fonte de informação muito confiável” (EN.05_EO.E, tradução nossa). A interação com a academia também é avaliada pelo Entrevistado E como positiva, embora os professores normalmente sejam um público difícil, em decorrência de seu ofício e do rigor técnico que demanda. Professores e acadêmicos em geral têm contribuído na avaliação de temas e interagido com o programa, inclusive, utilizando-o como fonte para suas pesquisas (EN.05_EO.E).

Um outro aspecto a respeito da relação com a sociedade, destacado no Informe de Qualidade de Vida de 2012 pelo programa MCV, é a importância do relacionamento com o entorno. No documento, eles apontam que “o comportamento demográfico, econômico e social de Manizales não deveria ser analisado de maneira isolada”, mas sim como parte da “subregião centro-sul do departamento de Caldas” (MCV-10, p. 6, tradução nossa). Até aquele momento, estava fora do alcance do programa fazer a análise da qualidade de vida dos outros quatro municípios, todavia, consideram “importante não perder de vista que Manizales faz

parte de uma realidade regional na qual os quatro municípios vizinhos estão articulados em muitos aspectos” (MCV-10, p. 6, tradução nossa).

No que concerne ao relacionamento do programa com a Administração Pública Municipal, de forma geral, os entrevistados enfatizam aspectos como distância e independência, respeito e credibilidade. A Entrevistada B comenta que é um relacionamento “distante, com interações eventuais” e que o programa tem conseguido manter sua imparcialidade e neutralidade. Interações com a gestão pública ocorrem, por exemplo, quando MCV organiza “debates políticos com os candidatos à Prefeitura”, reunindo governo e diferentes entidades e ela afirma que o programa tem sido impecável “em enfrentar as coisas de uma maneira imparcial, sem tomar posturas, sem tomar partido, simplesmente apresentando ao cidadão que opções ele tem e permitindo-lhe decidir sobre seus candidatos” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Ela acrescenta que há épocas em que esse relacionamento com a APM fica mais difícil e épocas em que é mais fácil, mais natural, dependendo do que se publica, e por isso reitera a importância do programa permanecer independente. Ao mesmo tempo, em sua visão, garantir essa independência pode ser muito difícil, porque “por trás de todas as pessoas e instituições existem interesses”, todavia ela acredita que “à medida que os sócios são diferentes, se compensam e há um certo equilíbrio entre eles, digamos que há certa autorregulação [...]” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

O Entrevistado E discorre sobre como o programa MCV atua a cada novo início de gestão e reitera que o relacionamento é construído desde o momento da campanha eleitoral. Atualmente, a maioria dos candidatos já conhecem o programa e, inclusive, o procuram durante a campanha para se informar mais sobre os diagnósticos realizados. Após a eleição, MCV busca construir um espaço de interlocução com a gestão e ele cita como exemplo que, na gestão atual, “nós fizemos um exercício de acompanhamento da formulação do Plano de Desenvolvimento para verificar se estava bem formulado”. Esse espaço de interlocução não é aberto apenas com o prefeito, mas com todo seu gabinete e com toda a população, e a partir de então se inicia uma relação de “produzir muita informação que realmente é muito importante para eles” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Há casos em que a gestão aponta discrepâncias nas informações apresentadas por MCV, mas ele salienta que o programa argumenta e tem tido razão no que tange aos dados

porque recorre a fontes confiáveis. Ele complementa que os prefeitos e suas equipes são sempre convidados aos eventos do programa e que, até agora, “os prefeitos têm sido um pouco reticentes, muitas vezes não vão aos nossos eventos, mas enviam todo seu gabinete, enviam seus funcionários e depois, inclusive, fazem reuniões para tratar sobre o que foi exposto” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Em sua avaliação, “é uma relação boa porque é uma relação independente, em que realmente são dois caminhos diferentes e não há ingerência de um sobre o outro, mas, de qualquer forma, conseguimos impactar na formulação de políticas e na formulação de planos do governo local” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

A questão central nesse relacionamento com a APM, para a Entrevistada M, é não levar para o lado pessoal, ou seja, o programa está “avaliando a gestão de uma cidade, e não é que estejamos contra ou a favor de alguém, mas sim que, simplesmente, as questões são colocadas no papel, ou seja, com toda a independência que há, que o exercício precisa ter”. Ela destaca que o programa tenta fazer isso da melhor forma possível, com conversas e discussões, mas que não deixa de fazer algo porque a APM gosta ou não gosta, e sim pensando no bem estar da cidade (EN.13_EA.M, tradução nossa).

De forma geral, a Entrevistada B entende que a APM dá atenção ao trabalho desenvolvido pelo programa Manizales Cómo Vamos, o prefeito “está a todo tempo ciente do que está fazendo o Cómo Vamos”, quando o programa apresenta os informes, “eles imediatamente os recebem e publicam em suas redes”, uma vez que é a gestão pública a primeira a ser entrevistada e questionada sobre essas informações e que precisa dizer o que vai ou não fazer com os problemas apresentados. Portanto, ela aponta que “eles estão constantemente assistindo ao que fazemos” e consideram MCV como “a referência que eles têm para agir” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Na percepção da Entrevistada M, Manizales Cómo Vamos se consolidou como uma fonte “geradora de informações e dados, de medição de indicadores útil para a administração poder tomar decisões, para a administração poder ter informações que permitam ajustar seus programas, definir suas prioridades” (EN.13_EA.M, tradução nossa). O Entrevistado E acrescenta que, pelo fato de o programa ser essa fonte confiável de informação, nos últimos governos, “o conselho municipal [...] tem utilizado os dados do Cómo Vamos para a elaboração de políticas, em muitíssimas ocasiões os utilizam para ensinar estratégias, os tratam para medir a gestão pública internamente” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Em se tratando dos *recursos disponíveis*, reiterando o que já foi mencionado na seção 4.1, o custo médio anual de um programa *Cómo Vamos* pode variar “entre 100 mil e 150 mil dólares, dependendo do tamanho da cidade e da profundidade das tarefas que são realizadas” (MCV-05, p. 22, tradução nossa). Tais recursos garantem o financiamento de uma unidade coordenadora, suas atividades e os produtos mínimos do modelo. A metodologia recomenda que se faça “o exercício de especificar o orçamento com base no plano de validade do contrato e nos planos anuais com orçamentos e fluxos de caixa”; e os aportes podem ser especificados de forma detalhada. Além disso, o orçamento do programa deve ser independente dos orçamentos das organizações sócias, para possibilitar reinvestimentos e assegurar a autonomia e a sustentabilidade do *Cómo Vamos* (MCV-05, p. 22).

Com relação ao caso específico de Manizales *Cómo Vamos*, não foi possível localizar documentos com demonstrações financeiras. Todavia, em uma apresentação feita pelo programa na Guatemala, que foi disponibilizada para esta pesquisa diretamente pela diretora do programa, via email, consta que o orçamento inicial do programa era de \$112 milhões de pesos, o que correspondia a \$37 mil dólares, e que o orçamento para 2019 é de \$300 milhões de pesos, correspondendo a aproximadamente \$86,5 mil dólares¹⁶.

A respeito dos *processos de trabalho*, o programa Manizales *Cómo Vamos* tem como objetivos: a promoção de governos e instituições efetivas e transparentes, gerando informações públicas relevantes para a elaboração e o ajuste de políticas; a promoção de cidadãos mais informados, responsáveis e participativos, incentivando-os a se conscientizarem sobre a realidade; e a garantia de sustentabilidade do programa (MCV-01). MCV é uma réplica do modelo *Cómo Vamos*, cujas etapas de constituição estão relatadas no **Apêndice F**.

Sua estrutura interna é um pouco diferente da de BCV. Há os três comitês demandados pela metodologia (Diretivo, Técnico e de Comunicações), mas, diferentemente de Bogotá *Cómo Vamos*, não se percebe o Comitê de Especialistas. Há uma Diretoria, à qual estão vinculados assessores técnicos, de comunicação e assistentes geral e de comunicação. Convém destacar que a área de comunicação tem bastante presença nessa estrutura, tendo em vista que é considerada pelo programa um aspecto estratégico.

¹⁶ Conversão em 02.10.2019.

No que se refere às ferramentas de trabalho, são as mesmas relatadas no caso de BCV: eles elaboram, anualmente, o Informe de Qualidade de Vida, que expõe os resultados dos indicadores objetivos da cidade, e a Pesquisa de Percepção Cidadã, que reúne os indicadores subjetivos que refletem a opinião da população acerca da qualidade de vida em Manizales. Diferentemente de Bogotá *Cómo Vamos*, MCV ainda não tem ações no sentido de acompanhar o Conselho Municipal.

Para a realidade de Manizales, no Informe de Qualidade de Vida, “a bateria de indicadores objetivos contém 220 indicadores, [...] para os quais existem séries históricas desde 2008 e comparações com outras cidades colombianas” (MCV-12, p. 15, tradução nossa). Relativamente à Pesquisa de Percepção Cidadã, anualmente, “entrevistam-se cerca de 1.100 pessoas de todas as regiões da cidade e da área rural, com uma margem de erro de 3% e uma confiabilidade de 95%” (MCV-12, p. 16, tradução nossa).

Quando questionados sobre essa metodologia, os entrevistados do programa MCV são unânimes em avaliá-la positivamente. Para o Entrevistado E, é uma equipe bastante alinhada, os comitês funcionam bem, discutem e tomam decisões, circulam entre esses diferentes espaços e a própria diretora participa de todos eles. Esse funcionamento harmônico, em sua visão, muito se deve ao perfil da diretora, que é uma pessoa que consegue reunir competências tanto técnicas como criativas, além de ter um perfil de liderança (EN.05_EO.E). Além disso, ele comenta que MCV teve sorte com os sócios, pois há “cidades em que há sócios um pouco mais desalinhados, um pouco menos comprometidos, com visões diferentes da cidade” e em Manizales não tem acontecido isso (EN.05_EO.E, tradução nossa).

A Entrevistada M acrescenta que o direcionamento que tem sido dado ao programa MCV é muito bom, ratifica o comentário do Entrevistado E sobre o importante trabalho da diretora, que não apenas entrega os produtos mínimos da metodologia, mas também busca “transcender esse exercício para aproveitar todo o potencial que tem Manizales *Cómo Vamos* para a cidade” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Foram feitas muitas alianças que permitiram o crescimento do programa e ela percebe uma boa gestão, que tem assegurado seus recursos e sustentabilidade durante todo esse tempo. Ela acredita que tudo o que é feito tem um valor para a cidade, mas também traz valor para cada instituição que faz parte do MCV, e, portanto, o interesse por ele continua em evidência e o programa segue se consolidando como uma referência para muitos (EN.13_EA.M).

Quando questionada sobre por que MCV chegou onde chegou, ela crê que o formato da metodologia contribuiu para isso, pois é uma metodologia que estabelece “regras do jogo claras” e as pessoas que fazem parte compartilham esse propósito, cada qual dentro do que sabe fazer, do que conhece e no meio onde atua (EN.13_EA.M, tradução nossa). Ademais, ela pondera que a aposta que se faz é de longo prazo, com uma aliança sólida, ou seja, não é algo que simplesmente se apoia durante um ano e perde a força; e ressalta que as estratégias de comunicação e visibilidade são muito boas, porque não adianta “fazer as coisas muito bem, se não se sabe contá-las” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Isso tem contribuído para posicionar o programa dentro da cidade e para o próprio crescimento da rede, uma vez que, quando outras cidades percebem a importância do que está sendo desenvolvido, querem aderir (EN.13_EA.M).

4.3.2 Manizales Cómo Vamos e a gestão da sustentabilidade

4.3.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável

A metodologia Cómo Vamos tem como abordagem central a questão da qualidade de vida e não traz um discurso explícito voltado ao desenvolvimento sustentável. A diretora do programa Manizales Cómo Vamos comenta que, diferentemente das redes que existem no Brasil, esse conceito começou a aparecer com o tempo para a rede colombiana e, se for observar com profundidade na réplica Cómo Vamos, seus valores são mais gerais, tais como “promover governos eficazes; promover cidadãos responsáveis, informados e participativos; e promover aliados em torno da qualidade de vida” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Embora esteja incorporada de forma difusa na metodologia, considerando que a discussão sobre DS tem se destacado na agenda pública, ela salienta que a rede começou a se interessar cada vez mais por essa temática, por entender que é um conceito relacionado ao de qualidade de vida (EN.02_EA.B). Nesse sentido, recentemente, têm sido feitos esforços no sentido de aproximar a metodologia Cómo Vamos principalmente da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, embora a diretora enfatize que a Rede Cómo Vamos não fez nenhum pacto oficial firmando esse compromisso. Cada programa tem autonomia para definir como incorporará esse tema em suas atividades e, no caso de Manizales Cómo Vamos, o sistema de indicadores foi estudado e eles perceberam que 15 dos 17 ODS já estavam representados (EN.02_EA.B).

Um trabalho recente que a RCCCCV vem realizando é a territorialização dos ODS e a percepção do Entrevistado E é de que, cada vez mais, o programa está se alinhando a eles, tanto que “neste ano, o slogan de Manizales Cómo Vamos é com os ODS” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Ele conta que, a cada início de ano, são formulados 12 desafios que têm relação com o desenvolvimento sustentável e são apresentados para a cidade e, nesse momento da entrevista, ele mostrou no vídeo um calendário elaborado por MCV, que expõe esses desafios, e citou um deles, que é erradicar a pobreza extrema e reduzir as desigualdades (EN.05_EO.E). Para cada desafio, é feito um informe mensal no qual o tema é aprofundado, são apresentados dados de como essa questão tem se desenvolvido e, eventualmente, o programa propõe soluções ou linhas de ação (EN.05_EO.E).

A respeito da adaptação dos ODS para a realidade colombiana e, mais especificamente, da territorialização para as cidades, a análise em Manizales foi realizada a partir de uma Mesa de Trabalho chamada ‘Visão de Manizales - de frente com os ODS’, em agosto de 2016. Esse evento foi organizado e conduzido por MCV e contou com a participação de representantes do Departamento Administrativo Nacional de Estatística (DANE), da Diretoria de Planejamento Nacional (DNP) e da Secretaria Municipal de Planejamento (MCV-04). O objetivo foi “socializar os resultados do trabalho que as instituições participantes vêm desenvolvendo para conhecer as metas dos ODS globais, e revisar, analisar e definir compromissos em busca de uma agenda combinada de desenvolvimento local” (MCV-04, p. única, tradução nossa).

4.3.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades

Com a análise documental, foi possível perceber em vários registros a importância que o programa Manizales Cómo Vamos atribui às cidades para a promoção da qualidade de vida e da sustentabilidade. O Manual de Réplica da Experiência Cómo Vamos, por exemplo, tem uma seção dedicada a explicar por que a cidade foi utilizada como contexto inicial da metodologia (MCV-05). Nessa seção, a rede comenta que

nas cidades, os seres humanos vivem em condições que lhes permitem obter bem-estar e qualidade de vida. Por conseguinte, o desenvolvimento, a sustentabilidade e a garantia dos direitos são temas prioritários de debate, considerando que mais da metade da população mundial vive nas cidades, pois elas atraem cada vez mais um número maior de pessoas das zonas rurais devido às possibilidades de desenvolvimento social e econômico que representam. (MCV-05, p. 10, tradução nossa)

A rede entende, ainda, que, para garantir melhor gestão e planejamento, as cidades requerem aspectos como transparência, prestação de contas dos governos, participação ativa dos cidadãos e uso da informação como um insumo para o desenvolvimento de capacidade analítica e para formular políticas públicas apropriadas (MCV-05). Em um dos Informes de Qualidade de Vida, MCV aponta que “é no habitat urbano onde se concentram as maiores diferenças entre as cidades colombianas e no qual os governos locais têm maior campo de ação”, nesse sentido, o programa avalia esse espaço como fundamental porque concentra parte substancial das funções de governo e é um determinante de primeira ordem “nas possibilidades de os cidadãos desfrutarem de cidades justas e sustentáveis” (MCV-12, p. 20, tradução nossa).

O próprio processo de territorialização dos ODS ratifica o entendimento do programa a respeito da importância do papel das cidades. Detalhando um pouco mais essa iniciativa, em 2016, a Rede Cómo Vamos iniciou esse processo de incorporação dos ODS ao exercício de medição da qualidade de vida e apresentou a primeira linha de base para as cidades colombianas em relação às metas globais. Em 2018, eles iniciaram o desenvolvimento de metas territoriais “de acordo com o nível de desenvolvimento das cidades colombianas”, o que permite que as metas sejam adaptadas à realidade de cada cidade.

Conforme pode ser visto na Figura 08, os ODS foram articulados aos 11 temas analisados pela metodologia Cómo Vamos e foi possível verificar que 15 dos 17 objetivos da agenda já estão incorporados à mensuração dos indicadores objetivos (MCV-22). No início de 2018, o Conselho Nacional de Política Econômica e Social do Departamento Nacional de Planejamento (CONPES) apresentou um documento que “estabelece as metas e estratégias para o cumprimento da Agenda 2010 e seus ODS na Colômbia e gera um roteiro para cada uma das metas estabelecidas, incluindo indicadores, entidades responsáveis e os recursos necessários para realizá-las” (MCV-22, p. 12, tradução nossa).

Relativamente à percepção dos entrevistados sobre a atuação voltada ao DS em âmbito local, para a Entrevistada M, uma cidade sustentável é competitiva, mais amigável com seus cidadãos e onde “os cidadãos estejam informados e possam, também, fazer parte do que está acontecendo” (EN.13_EA.M, tradução nossa). O envolvimento recente da Rede Cómo Vamos com os ODS e a Agenda 2030 tem possibilitado, em sua avaliação, que “o programa se alinhe ou se articule com outras iniciativas em que o tema de cidade sustentável

seja uma prioridade e onde o que faz o programa, de alguma forma, é medir os indicadores que direcionam para essa sustentabilidade” (EN.13_EA.M, tradução nossa).

Figura 08 - Articulação dos ODS com a metodologia Cómo Vamos



Fonte: Adaptado de MCV-22 (p. 11).

O Entrevistado E avalia que a busca pelo DS em âmbito local é muito importante, uma vez que “os objetivos de desenvolvimento são pactos globais que, para muitos, poderiam ser ‘gasosos’”, mas o programa tem formulado um conjunto de indicadores locais para fazer um monitoramento do cumprimento dos ODS na cidade. Em sua visão, é um desafio estabelecer esses indicadores, mas outro desafio é “conseguir que a cidade, que o cidadão comum conheça sobre esses famosos ODS e que, além disso, saiba como contribuir com ações para que eles se realizem”, e esse aspecto é algo que MCV tem tentado trabalhar (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Exemplificando esse trabalho, ele conta que o programa ‘lançará’ (na terça-feira seguinte à que ele concedeu a entrevista) alguns prêmios “em que convocamos os cidadãos que têm iniciativas sociais em seus bairros, em seus ambientes, e que têm relação aos ODS”, pelo menos aqueles expostos no calendário, os quais serão recompensados com um prêmio. Em seu entendimento, é dessa forma que as questões podem ser adaptadas para uma perspectiva mais local e “torná-las locais é muito importante sempre, porque não há outra forma de vivenciá-las, senão tornando-as locais” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

4.3.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade

Tendo em vista que não está no core dos programas *Cómo Vamos* a questão da sustentabilidade, não há menção direta em relação a dimensões.

Quando os entrevistados são questionados a esse respeito, os três compartilham o entendimento de que o DS pressupõe o alinhamento das dimensões econômica, ambiental e social. O Entrevistado E acredita que a metodologia *Cómo Vamos*, por fornecer um bom diagnóstico em termos de informação, contribui para promover esse equilíbrio entre “o econômico, o ambiental e o social” (EN.05_EO.E, tradução nossa). A Entrevistada B percebe que existem enfoques diferentes sobre desenvolvimento sustentável, mas o programa, sabendo da “importância de alguns temas e de sua relevância na qualidade de vida atual e futura”, tem utilizado o enfoque de que o desenvolvimento “tem que ser social, ambiental e econômico” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Complementarmente, a Entrevistada M pondera que DS é um tema transcendental para o mundo e que não se deve buscar o desenvolvimento “somente sob a ótica econômica, mas sob uma ótica integral”, porque isso permite a busca de “uma cidade muito mais igualitária para todos, que nos permita ter resultados que impactem da melhor forma na qualidade de vida de todos os seus cidadãos” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Em sua visão, é muito importante olhar dessa forma para a cidade.

4.3.3 Manizales *Cómo Vamos* e a análise de políticas públicas

Relembrando, para esta pesquisa, o processo de análise de políticas públicas é analisado em quatro momentos: identificação de problemas, formação de agenda, formulação de alternativas e monitoramento de políticas públicas.

4.3.3.1 Identificação de problemas

O **mapeamento e identificação** de problemas, de acordo com todos os entrevistados, é feito principalmente a partir da coleta dos indicadores objetivos e subjetivos. A metodologia *Cómo Vamos*, consoante relata a Entrevistada B, monitora 14 setores em temas sociais, ambientais, econômicos e o foco é a mensuração de indicadores de qualidade de vida, tanto que o enfoque não é no acompanhamento de políticas públicas, mas sim desses indicadores, que são “indicadores de resultado e não de gestão” (EN.02_EA.B, tradução nossa). Então a

identificação de um problema e decorrente ‘chamada de atenção’ da gestão pública são balizadas pelos indicadores.

Ao encontro desse relato, o Entrevistado E acrescenta que o programa identifica os indicadores que “são mais baixos, nos quais estamos nos saindo pior e, a partir disso, temos uma identificação dos problemas da cidade” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Essa identificação tem duas vertentes — indicadores duros e opinião dos cidadãos — e o programa não apenas apresenta esse diagnóstico, como também faz uma interrelação entre certos indicadores, correlacionando estatisticamente dados reais e a percepção das pessoas (EN.05_EO.E). Quanto à coleta dessas informações (indicadores objetivos), os dados são solicitados formalmente por carta, a solicitação é reiterada em reuniões com os representantes da APM e, normalmente, esse processo “flui bem”.

No entanto, ele conta que, recentemente, MCV resolveu fazer o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento no último ano de gestão do prefeito e, para tal, solicitou algumas informações à Prefeitura. Essas informações não vinham, MCV entrou em contato com o prefeito e ele montou um conselho de governo para orientar todos os secretários a fornecerem essas informações. Elas, eventualmente, vieram, mas não em sua totalidade e os secretários davam como justificativa que o setor não monitorava esse dado e, portanto, não tinha como fornecer. Contudo, ele destaca que essa é apenas a menor parte e a maioria é obtida tranquilamente (EN.05_EO.E).

Uma outra dificuldade que ele ressalta a respeito desse processo de coleta de indicadores é que pode haver contestação do dado por parte da APM, quando, por exemplo, a fonte utilizada pelo programa é uma entidade nacional e o governo local também mede o dado e tem um valor discrepante. Nesses casos, o programa orienta a APM a alinhar essa informação com a fonte nacional para se criar uma uniformidade de informações (EN.05_EO.E).

A Entrevistada M confirma que a identificação de problemas é feita a partir dos indicadores, que revelam as brechas existentes na cidade em diferentes temas. Como exemplo, ela menciona que já teve momentos em que foi a mobilidade, em outros, a contaminação sonora, e atualmente há ênfase na primeira infância. Tendo os dados em mãos, ela complementa que, para cada tema, o programa constitui “mesas de trabalho e se convocam diferentes atores, digamos, que estão envolvidos ou que deveriam estar envolvidos com esses

temas, para [...] fazer uma agenda conjunta de trabalho que permita começar a mudar esses indicadores” (EN.13_EA.M, tradução nossa).

Esse processo de coleta sistemática de indicadores possibilita, inclusive, identificar problemas relacionados à ausência de informação ou de dados atualizados sobre determinado tema e ela destaca que o programa “coloca esses problemas na mesa para que se comece uma construção também da informação, para poder saber em que estado está, realmente, a situação da cidade” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Além de reunir esses aliados em torno de uma mesa de trabalho para discutir essas temáticas, ela comenta que o programa também procura atores estratégicos para conversar e participa de outras iniciativas que permitem que o programa complemente esse diagnóstico da cidade para identificar problemas (EN.13_EA.M).

A **priorização** dos problemas é feita tendo em consideração o resultado dos indicadores. A diretora do programa elucida que “fazemos uma semaforização que nos mostra em quais estamos bem, em quais estamos mal e em quais estamos regulares” (EN.02_EA.B, tradução nossa). Além da semaforização, o Entrevistado E explica que MCV organiza oficinas e consulta atores sociais, governamentais e institucionais que trabalham com certos temas para definir as prioridades (EN.05_EO.E). Ele exemplifica que existem oficinas baseadas nos ODS que estudam quais indicadores estão relacionados a eles e deveriam ser priorizados (EN.05_EO.E). A Entrevistada M também traz esse exemplo e aponta que os ODS têm sido usados como uma bússola para orientar os temas a serem priorizados (EN.13_EA.M).

Em suma, há a semaforização dos indicadores e análise daqueles que são mais críticos (EN.02_EA.B), a realização de oficinas e consultas a diferentes atores sociais (EN.05_EO.E) e a Entrevistada M aponta que também há um processo interno de decisão, ou seja, “dentro da equipe técnica, da equipe estratégica, se apresenta um plano e sempre se definem os temas que mais preocupam a cidade ou que mais estão preocupando as pessoas dentro da medição que se está fazendo naquele ano” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Esses temas aos quais o programa dá destaque em determinado ano são estabelecidos pelos sócios, com o auxílio de aliados.

O Quadro 15 apresenta alguns exemplos de como o programa Manizales Cómo Vamos faz a identificação de problemas.

Quadro 15 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pelo MCV

O quê	Detalhamento	Fonte
Diagnósticos ou estudos realizados pela NSP sobre algum tema		
Cómo Vamos en Empleo	<ul style="list-style-type: none"> - “Nos unimos à Câmara de Comércio de Manizales por Caldas e à Agência de Emprego de Conta para realizar o informe Cómo Vamos em Empleo com a finalidade de caracterizar a profundidade do mercado laboral da cidade em: ocupados, desocupados, inativos, qualidade do emprego e evolução do desemprego.” (p. 9, tradução nossa) - ““Entender as dinâmicas do mercado laboral permite desenhar políticas públicas bem como fazer intervenções no setor privado que seja muito mais pertinentes à realidade. Justamente, o que faz esse estudo é centrar a atenção nos fatores que são importantes, tanto porque evoluíram ou porque representam brechas.” (Diretora MCV)” (p. 9, tradução nossa) 	MCV-20
Documento ‘12 Desafios Manizales - Urbanos e Rurais’ (2016)	Esse documento apresenta, na visão do programa MCV, 12 desafios que a cidade tem que enfrentar mês a mês, no ano de 2016. Para cada desafio apresentado, são expostos os dados que fundamentam a necessidade de abordá-los. Os desafios de 2016 são: (1) reduzir os acidentes e homicídios; (2) consolidar-se como a cidade mais atrativa para os universitários; (3) semear uma política ambiental integral; (4) melhorar a atenção à primeira infância; (5) trabalhar por uma política local de emprego de qualidade; (6) procurar condições de saúde e bem-estar desde a prevenção; (7) manter a região como líder em competitividade; (8) passar no teste como a cidade com melhor qualidade educativa na Colômbia; (9) montar um sistema estratégico de transporte público; (10) impulsionar grandes projetos; (11) continuar apostando no ecossistema de empreendimento; (12) manter as condições que fazem com que a cidade seja satisfatória para seus cidadãos.	MCV-11
Contribuição para a construção do IPS - Índice de Progresso Social das cidades da Colômbia	O Índice de Progresso Social permite “avaliar a eficácia com que o êxito econômico de um país se traduz em progresso social” (p. 5, tradução nossa). O programa MCV, por meio de sua pesquisa de percepção, contribui para a construção desse índice em Manizales, fornecendo 35% das informações.	MCV-16
Participação na construção do Índice de Cidades Universitárias 2019	<ul style="list-style-type: none"> - “Aproveitando a experiência da Red de Ciudades Cómo Vamos no desenvolvimento e aplicação de índices sintéticos e compostos, foi construído um índice para evidenciar de maneira direta as condições das cidades colombianas pertencentes à rede para estudantes universitários.” (p. 5, tradução nossa) - “Embora atualmente existam indicadores diferentes que medem a qualidade do ensino superior, eles geralmente se concentram na avaliação de instituições de ensino e não se dedicam à mensuração do conceito de cidade universitária, que incorpora elementos da qualidade de vida dos estudantes e atributos do entorno urbano local.” (p. 5, tradução nossa) 	MCV-23
Pesquisas de opinião pública e levantamento de indicadores oficiais		
Informe de Qualidade de Vida 2012	<p>Exemplo de identificação de problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educação, ciência e tecnologia: “Os resultados anteriores mostram sérios problemas na cobertura educativa. Ao invés de melhorarem, os resultados mostram pior desempenho que em anos anteriores e se questiona a possibilidade de alcance dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, das metas do Plano de Desenvolvimento e da visão de uma cidade baseada no conhecimento. [...] A redução notória da cobertura líquida no ensino médio deveria ser uma prioridade para a cidade e está indicando sérios problemas do sistema educacional, que não retém seus estudantes ou não é capaz de entregá-los um nível adequado de educação.” (p. 22, tradução nossa) 	MCV-10
Informe de Qualidade de Vida 2018	<p>Exemplos de identificação de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “A educação, apesar de ser um dos emblemas da cidade, apresenta mais desafios do que avanços. A atenção integral à primeira infância reduziu em 4% e, em transição para a primeira série escolar, passaram 72% das crianças.” (p. 17, tradução nossa); - “Os serviços públicos continuaram com coberturas quase universais, alta satisfação com sua prestação e adequados indicadores de qualidade pela continuidade do serviço e qualidade da água. Há desafios na prestação do serviço de água potável em algumas vilas, onde habitam certa de 1% da população, pois alguns aquedutos não contam com sistema de tratamento.” (p. 18, tradução nossa) 	MCV-22

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Diferentemente dos outros casos, não foram percebidos registros em forma de cartas abertas, manifestos ou qualquer outro documento que chame atenção da APM sobre temas ou traga propostas gerais. A atuação de MCV nessa primeira etapa do processo de análise de políticas públicas é mais voltada à publicação de diagnósticos e dos produtos principais do programa (Informe de Qualidade de Vida e Pesquisa de Percepção Cidadã). Identificados os

problemas existentes na cidade, o programa inicia um trabalho de incidência para inseri-los na agenda pública, assunto da seção subsequente.

4.3.3.2 Formação de uma agenda

A agenda de atuação do programa Manizales Cómo Vamos é **definida** concomitantemente ao processo de priorização de problemas, abordado na seção anterior. Os sócios do programa recebem o diagnóstico tanto dos indicadores objetivos quanto da pesquisa de opinião, verificam os temas mais críticos, consultam especialistas e outros atores que trabalham com esses temas para avaliar a situação e, então, definem quais serão priorizados no trabalho de incidência junto à Administração Pública Municipal.

Relativamente ao exercício de MCV visando a **inserção** de suas pautas na agenda da APM, consoante o relato dos entrevistados, pode-se dizer que ocorre, principalmente, a partir da realização de eventos, oficinas e mesas de trabalho que contam com a presença de representantes da gestão pública e nos quais se busca firmar pactos e compromissos; da atuação durante os períodos de campanha eleitoral, nos quais o programa busca conscientizar os candidatos sobre a realidade da cidade e inserir pautas nos programas de governo; e, após a eleição, na elaboração do Plano de Desenvolvimento do candidato eleito. Além disso, durante todo o ano, o programa faz um trabalho constante de comunicação, dando destaque a suas publicações, os eventos que realiza e os pactos firmados.

A respeito da realização de eventos, a Entrevistada B assinala que, quando o programa faz “espaços de reflexão, as mesas técnicas, os eventos, os debates, os fóruns, há sempre representação da administração municipal”, então eles conhecem no que a cidade “vai mal e no que não vai mal” e precisam “responder o que vão fazer para melhorar o que está mal, porque [...] sempre a pergunta final é devolvida a eles” (EN.02_EA.B, tradução nossa). A Entrevistada M acrescenta que atores estratégicos também são convocados para discutir os temas e, exemplificando com a mobilidade, comenta que são chamados, além da APM e da Secretaria de Transportes, os transportadores e empresas privadas que de alguma forma incidem sobre essa temática (EN.13_EA.M). A ideia é “colocar os temas sobre a mesa”, juntamente com os índices que são levantados pelo programa, e,

de maneira conjunta com esses atores, começar a desenvolver algumas ações de comum acordo definidas, em que MCV faz um trabalho, às vezes, de articulação, de coordenação em alguns outros temas e de acompanhamento das ações que estão

sendo desenvolvidas em uma dessas mesas ou dessas iniciativas que se formam sobre os temas. (EN.13_EA.M, tradução nossa)

Em sua avaliação, o esforço é feito no sentido de elaborar uma “agenda conjunta de trabalho”, com o objetivo de fazer com que os “tomadores de decisão possam conhecer a informação, fazer parte dessas discussões e, em determinado momento da tomada de decisão, [...] possam incorporar os temas”, tendo em vista que já foram identificados e priorizados (EN.13_EA.M, tradução nossa). O propósito ao realizar esses eventos é fazer emergirem pactos e compromissos com a APM. Sobre isso, o Entrevistado E salienta que “essa assinatura de pactos é bem especial, porque é uma assinatura, acima de tudo, simbólica, então, por exemplo, se fazemos um pacto pela mobilidade, o resultado é impresso em um ônibus de transporte público, escrevemos o pacto nas janelas e eles devem assinar”. Ele afirma que é dessa forma que o programa faz com que “o governo se comprometa com as coisas que encontramos” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

No tocante à incidência durante o processo eleitoral e no início de cada gestão, a Entrevistada B pontua que, no momento em que a entrevista foi concedida, o programa estava “fazendo um trabalho com os pré-candidatos porque nos interessa [...] que eles incluam os temas que temos identificado como importantes em seus programas de governo”. Além disso, ela destaca que MCV busca ter incidência também na elaboração dos Planos de Desenvolvimento, que são o principal documento de planejamento de quatro anos da APM, pois interessa ao programa que “os temas prioritários entrem nessa agenda do governo” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Em sua avaliação, é nesse momento que a estratégia de comunicação do programa demonstra sua importância, porque “garante que a gente esteja falando dos temas prioritários”, tendo em vista que a exposição midiática é bem grande e é enfatizada tanto quanto as análises técnicas. Ela acredita que acaba sendo “um processo muito pedagógico e de apropriação cidadã do que está acontecendo” e é isso que constrói, de certa forma, a agenda (EN.02_EA.B, tradução nossa). No Quadro 16, são apresentados exemplos sobre a atuação do MCV na formação da agenda pública.

Quadro 16 - Exemplos relacionados à atuação do MCV sobre a formação da agenda pública

O quê	Detalhamento	Fonte
Realização ou participação em eventos, campanhas, mobilizações ou debates		
Realização do “Prêmio Cívico por uma Cidade Melhor”	“O Programa Prêmio Cívico por uma Cidade Melhor é promovido por organizações sociais, universidades, fundações, empresários e meios de comunicação. Busca impulsionar e ampliar o impacto de iniciativas sociais inovadoras construídas de forma coletiva e participativa, que trabalham para resolver problemas de suas cidades gerando valor público de forma sustentável e replicável.” (p. única, tradução nossa)	MCV-07
Participação cidadã	No Relatório Anual de 2016, o programa MCV traz o relato de ações que fez nesse sentido em uma seção intitulada “Participação cidadã: trabalhamos com outros para fomentar cidadãos mais informados, responsáveis e participativos” e alguns exemplos são: - “Entregamos a sistematização das iniciativas sociais finalistas do Prêmio Cívico por uma Cidade Melhor” (p. 26, tradução nossa); - “Fortalecimento de organizações sociais: oficinas com participantes do Prêmio Cívico” (p. 27, tradução nossa); - “Maratona de desafios e conferências de engenharia: propostas dos alunos buscam solucionar problemas da cidade (p. 28, tradução nossa).	MCV-14
Mesa de trabalho ‘Educação para o trabalho’	“Fundação Corona, Empresários pela Educação e Manizales Cómo Vamos abaram um espaço para socializar um recente estudo sobre educação para o trabalho na cidade e debater com alguns atores do setor os desafios e avanços de Manizales.” (p. 7, tradução nossa)	MCV-18
Mesa de Qualidade do Ar em Manizales	- “Desde então [desde que a mesa foi feita], busca-se criar uma agenda conjunta para cumprir as metas de melhoramento, dentre as quais estão mobilidade com tecnologias de transporte mais amigáveis com o meio ambiente, entre outras. [...] - Desde então, as organizações participantes têm conseguido marcos como: Corpocaldas iniciou um processo para aquisição de uma nova estação de MP2,5 e estudo de saúde pública; política pública de mobilidade sustentável; impulsionar a mudança tecnológica nas empresas de transporte; [...]” (p. 14, tradução nossa)	MCV-20
Interações com a APM (reuniões, audiências públicas, comissões, conselhos)		
Pacto pela Mobilidade	“Uma reflexão sobre as principais causas pelas quais a mobilidade no transporte público coletivo vem diminuindo foi o debate sobre mobilidade e transporte público. Juntamente com a Corporación Cívica de Caldas, o programa colocou em cima da mesa os problemas que afetam usuários e prestadores de serviços e assinou um #PactoXLaMovilidad, para gerar compromissos tangíveis de melhoria.” (p. única, tradução nossa)	MCV-04; MCV-18
Evento de apresentação dos ‘12 Desafios para Manizales’	“O Programa Manizales Cómo Vamos apresentou, em janeiro (2016), os ‘12 Desafios Manizales’, um calendário que reúne os aspectos que a administração municipal deve olhar com lupa para manter e melhorar a qualidade de vida da capital Caldense.” (p. 7, tradução nossa). “Os desafios sem sombra de dúvida são importantes, porque precisamente são isso, indicadores que a cidade deve melhorar ou construir e, por isso, a decisão, após observar essa apresentação, é começar a trabalhar hoje mesmo com cada uma das secretarias” - J. O. C, Prefeito.” (p. 7, tradução nossa)	MCV-14
Mesas técnicas sobre o Plano de Desenvolvimento	O Relatório Anual de 2016 expõe que o programa MCV realizou diversas mesas técnicas com a APM e especialistas para “revisar estratégias conjuntas” que buscam entregar “insumos para o processo de planejamento da cidade”.	MCV-14
Debate com candidatos à Câmara de Representantes por Caldas	- O programa organizou, juntamente com a Corporación Cívica de Caldas, la Patria, a Universidade Católica de Manizales e Manizales Campus Universitario, um debate que reuniu 17 dos 54 candidatos à Câmara de Representantes por Caldas. - “Qualidade do ar, plano viário de Caldas, situação das universidades públicas, estratégias de reintegração para ex-combatentes após os acordos em Havana e ações para ajudar o meio ambiente foram alguns dos temas tratados pelos candidatos.” (p. 19, tradução nossa)	MCV-20
Atuação em parceria com a mídia		
Exemplos da estratégia de comunicação de MCV	No Relatório Anual de 2016, são apontados alguns dados sobre a estratégia de comunicação do programa Manizales Cómo Vamos. Exemplos: - Presença na mídia: 148 publicações; 3 artigos por semana, em média; 48 mil informes publicados aos leitores de La Patria; relataram a experiência do programa em eventos internacionais e nacionais; 5 eventos abertos aos cidadãos; 7 mesas técnicas com 945 participantes; 12 boletins de atividades, etc.	MCV-14

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De uma forma geral, a Administração Pública Municipal, na avaliação da Entrevistada M, tem conhecimento sobre a agenda de atuação do MCV e incorpora pautas por

eles sugeridas na agenda pública. Um exemplo disso é a própria produção de informação: quando o programa identifica a inexistência de dados sobre determinado tema e informa a APM sobre isso, ela comenta que há um esforço por parte deles para que essa informação seja produzida. Para ela, “coisas importantes foram alcançadas” e o desafio é “continuar fortalecendo, porque nem todos os temas são abordados”, embora aqueles para os quais MCV dá mais destaque e faz uma agenda de trabalho mais agressiva, tem conseguido incidência nas políticas públicas (EN.13_EA.M, tradução nossa).

4.3.3.3 *Formulação de alternativas*

O programa Manizales Cómo Vamos reúne **informações** para formular alternativas ou recomendações de políticas públicas tendo como base, principalmente, a literatura acadêmica e discussões com especialistas. A esse respeito, o Entrevistado E comenta que, para parametrizar as variáveis elaboradas pelo programa, a literatura acadêmica é uma importante fonte de consulta e, além disso, eles também fazem leitura de materiais produzidos por especialistas. O fato de estar inserido na Red de Ciudades Cómo Vamos contribui também para que o programa tenha acesso a “círculos nacionais de especialistas”, os quais são convidados para ir na cidade e compartilhar suas experiências (EN.05_EO.E, tradução nossa). Ele ilustra esse aspecto com um exemplo recente:

na cidade, começaram a colocar alguns redutores para diminuir a velocidade dos carros, alguns redutores nas ruas. Muitos cidadãos reclamaram da questão, até mesmo os candidatos políticos começaram a dizer que isso não deveria ser feito. Nós, durante muito tempo, realizamos eventos de mobilidade nos quais uma das instruções era baixar a velocidade nas cidade. E, se você consultar o pensamento atual sobre segurança viária, com na Europa e em outros países em diferentes partes do mundo, tem se notado que as cidades estão reduzindo suas velocidades porque é a única forma de proteger o pedestre. Então como já estivemos em certos círculos sobre mobilidade, tivemos dois especialistas nacionais e os convidamos para fazer um workshop com funcionários públicos, mas também com influenciadores e pessoas que estavam pensando que os redutores não deveriam estar lá. Eles fizeram o workshop e a grande maioria dos participantes se convenceu de que realmente não há alternativa mais eficaz para proteger a vida do pedestre que os redutores de velocidade, porque a sinalização não consegue, porque as advertências não conseguem e as multas tampouco. (EN.05_EO.E, tradução nossa)

Em sua avaliação, é assim que o programa se relaciona e interage, trazendo especialistas para compartilhar seus conhecimentos, discutir e analisar cenários visando produzir recomendações ou propostas (EN.05_EO.E). Ele acrescenta que, além de contar com especialistas externos, há um órgão interno, o Comitê Técnico, que tem especialistas em diferentes questões e os ajudam “a confrontar e constatar diferentes aspectos que nos ocupam,

também identificando o caminho” (EN.05_EO.E, tradução nossa). A Entrevistada B relata que informações também são obtidas por meio da participação do programa em espaços de discussão organizados por outras instituições. Ela destaca que “há grupos de pesquisa, universidades, associações que se envolveram em temas particulares e nos convidam, em todos os temas, e ali também participamos, além de liderarmos os nossos próprios” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Ela se orgulha em citar como exemplos as temáticas de mobilidade sustentável e de qualidade do ar, pois Manizales Cómo Vamos foi a primeira organização a abordá-las. Sobre a mobilidade sustentável, o programa levantou o uso de bicicletas e promoveu a necessidade de criação de um sistema de bicicletas públicas, tanto que, nesse momento, há candidatos falando sobre isso, que era algo que nunca existira na cidade (EN.02_EA.B). No tocante à qualidade do ar, no momento em que ela concedeu a entrevista, o programa estava liderando uma mesa composta por vinte instituições e um dos itens da agenda era gerar uma política pública sobre esse tema, mas não apenas isso: também interessava ao programa que os cidadãos compreendessem esse assunto e que as empresas privadas se envolvessem com o tema (EN.02_EA.B).

Reunidas informações suficientes para que o programa consiga fazer uma recomendação de política pública, o passo seguinte é **encaminhá-la** à Administração Pública Municipal. Para tanto, Manizales Cómo Vamos utiliza, nas palavras da Entrevistada B, “os meios normais”, ou seja, os informes periódicos que trazem essas propostas. Entretanto, dependendo do cenário, ela comenta que o programa elabora documentos unicamente com propostas, que já incluem “alternativas de solução”. Em seu entendimento, “da mesma maneira que fazemos a apresentação de indicadores, fazemos a apresentação de soluções para isso”, ou seja, são ações interligadas ao exercício que Manizales Cómo Vamos se propõe a fazer (EN.02_EA.B, tradução nossa).

São apresentados, no Quadro 17, exemplos sobre a atuação do MCV na formulação e proposição de alternativas de políticas públicas.

Quadro 17 - Exemplos relacionados à atuação do MCV na formulação de alternativas

O quê	Detalhamento	Fonte
Relatórios ou outros documentos contendo propostas específicas, planos específicos, projetos de lei		
Informe de Qualidade de Vida 2016	Além de apresentar os indicadores objetivos de Manizales, esse documento também traz propostas ou recomendações de políticas públicas. Exemplo de recomendação: - Políticas de emprego: “Primeiro, uma política de emprego deve constituir-se em articulação paralela com uma política de promoção econômica e empresarial [...]; segundo, é necessária a elaboração de uma política focada na formação, qualificação e capacitação laboral de grupos populacionais específicos [...]; terceiro, deve se desenvolver uma política de assistência e oferta de emprego que facilite o acesso a grupos populacionais vulneráveis às dinâmicas do mercado de trabalho atual; quarto e último, é de vital importância fazer um vínculo criterioso entre a pesquisa e a política pública.” (p. 58, tradução nossa)	MCV-12
Reuniões de análise de políticas públicas, de balanço de gestão, de avaliação de desempenho		
Informe “Balanço cidadão: avanços das metas de resultado do Plano de Desenvolvimento Municipal 2016-2019” (cont.)	Exemplos das conclusões do documento: - “Surge uma preocupação com acessibilidade e consistência nas informações. O acesso aos dados foi trabalhoso e foram encontradas inconsistências em alguns indicadores, o que dificulta o monitoramento dos principais problemas da cidade. Esta situação não permite ver claramente as realizações da administração atual. Por exemplo, alguns indicadores tão importantes quanto a cobertura dos serviços públicos foram deixados sem conceito no relatório, porque foram relatados em construção no plano indicativo. O acesso às estatísticas do município é fundamental para que qualquer cidadão comum possa acompanhar os avanços no plano do governo.” (p. 28, tradução nossa) - “Por tudo isso, pode-se concluir que o atual Plano de Desenvolvimento Municipal não serviu como principal bússola da administração nem como painel de controle que permite ver se as ações estão bem direcionadas para cumprir a visão de desenvolvimento levantada em 2016. Algo que deveria ser o instrumento mais importante de planejamento de uma entidade territorial está gerando uma perda de eficiência, não orientando claramente a destinação dos recursos e facilitando a gestão pública, como seria esperado de um Plano de Desenvolvimento Territorial.” (p. 29, tradução nossa)	MCV-15
Apresentação “Observações ao Plano de Desenvolvimento Municipal	Exemplo de análise: “Em vários casos, as metas parecem pouco ambiciosas em comparação às linhas de base apresentadas no mesmo documento ou não representam uma melhoria na situação inicial (resultados dos testes da 11ª série em 2% no quadriênio frente à linha de base de 11% em 2015).” (p. 7, tradução nossa)	MCV-17

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que se refere à receptividade com que a APM recebe as recomendações feitas por Manizales Cómo Vamos, a Entrevistada B pontua que “há de tudo”: às vezes, a APM recebe muito bem, mas em outros casos não tanto, a depender das implicações orçamentárias e políticas ou de quão sensível é a questão que está sendo abordada (EN.02_EA.B). O Entrevistado E corrobora esse relato e comenta que, às vezes, as gestões não são tão abertas, por outro lado, lembra que a questão dos redutores de velocidade, exemplificada anteriormente, embora não fosse popular e tenha ocorrido com um Prefeito também não popular, mesmo assim ele acatou (EN.05_EO.E). Com as bicicletas ocorreu o mesmo, o programa organizou um espaço de discussão e conscientização, com base técnica, para dar visibilidade à temática.

Em compêndio, é esse o exercício que MCV se propõe a fazer: organizar espaços de discussão e conscientização com embasamento técnico, dando visibilidade a temas relevantes e contribuindo para a tomada de decisões mais conscientes e informadas. Da mesma forma que em BCV, não foi possível identificar, no exercício do programa Manizales Cómo Vamos,

a realização de parcerias com a Administração Pública Municipal. Há um trabalho de incidência, diagnóstico e recomendação, todavia, não se percebe uma aproximação que tenha como objetivo a elaboração conjunta de políticas públicas.

4.3.3.4 Monitoramento de políticas públicas

A atuação do programa Manizales Cómo Vamos no que tange ao monitoramento de políticas públicas, pelo que foi possível apreender, é feita com o monitoramento dos indicadores da metodologia Cómo Vamos, o monitoramento do Plano de Desenvolvimento Municipal e o acompanhamento de políticas públicas específicas. Diferentemente do caso de BCV, não são percebidos exercícios de monitoramento de instâncias da APM.

A Entrevistada B salienta que esse exercício de monitoramento não implica em colocar coisas que eles acreditam ou que sejam executados projetos que o programa gostaria, mas sim que sejam tomadas medidas diante de alguns temas que são importantes (EN.02_EA.B). É feito, então, um monitoramento permanente dos indicadores, todos os anos, e, “na medida em que você acompanha todos os anos o mesmo indicador, gera o mesmo relatório, gera o alerta, gera os processos de comunicação diante das necessidades da cidade”. Dada a consistência em relação ao modelo, é possível acompanhar os temas que se tornam mais críticos para a opinião pública e a Entrevistada B destaca que o programa não monitora “aspectos mais qualitativos, como políticas públicas ou como algo está sendo feito ou se o que dissemos está ou não sendo aplicado, mas sim se está alcançando o resultado que esperamos” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Além do monitoramento de indicadores, há o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Municipal, para o qual o programa Manizales Cómo Vamos produz relatórios de balanço a cada ano; e há também o acompanhamento de políticas específicas. É possível identificar esse acompanhamento no Informe ‘Balanço cidadão: avanços das metas de resultado do Plano de Desenvolvimento Municipal 2016-2019’ (MCV-15):

dato que o Plano de Desenvolvimento 2016-2019 propõe em várias metas de resultado a formulação e implementação de políticas públicas para o município, Manizales Cómo Vamos decidiu recompilar as propostas em uma única seção, considerando a importância desse tipo de projeto para a cidade, quando executado corretamente: [...]

No final do quadriênio 2016-2019, espera-se que sejam formuladas e adotadas as seguintes Políticas Públicas: 1. Política pública de identidades e diversidades sexuais; 2. Política pública integral de liberdade religiosa e cultos [...]; 3. Política pública das agências de ação comunitária; 4. Política pública de cultura; 5. Política

pública de empreendedorismo, competitividade e emprego; 6. Política pública de família. (p. 27, tradução nossa)

A diretora do programa relembra que eles não são a administração municipal, ou seja, não têm capacidade de tomar providências, e o que fazem é “um processo de monitoramento e de gerar alarmes e de colocar os temas na agenda pública e gerar reflexões” (EN.02_EA.B, tradução nossa). O monitoramento acaba se tornando também, em essência, um exercício de incidência, uma vez que dá visibilidade a temas relevantes, chamando atenção tanto da APM quanto dos cidadãos.

4.3.4 Contribuições gerais do programa Manizales Cómo Vamos

Os resultados são apresentados sob quatro aspectos: conquistas do programa, desafios que ainda se apresentam, principais resultados alcançados e mudanças percebidas.

Acerca das conquistas, a diretora do programa destaca a “criação de uma autoridade nova na cidade, uma autoridade técnica, que não é a universidade e que não tem interesse político” e que, quando fala, gera opinião (EN.02_EA.B, tradução nossa). Para o Entrevistado E, são importantes conquistas o programa ter se tornado bastante popular, ter se consolidado como uma fonte de informação e utilizar da criatividade para engajar diferentes atores nas temáticas relevantes para a cidade.

A respeito da popularidade, ele comenta que “as pessoas o conhecem, as instituições o querem, as pessoas querem participar, querem estar dentro do programa e isso é muito bom” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Quanto à consolidação como uma fonte de informação, os meios de comunicação constantemente os citam “para contextualizar suas notícias e isso é muito bom”; e relativamente à criatividade, ele conta que o programa a exercita das mais diversas formas, faz “muitas loucuras”, desde envolver os atores em jogos e montagens de álbuns até simular um programa de rádio, tudo isso para se aproximar da população. Em sua percepção, de forma geral, o programa tem conseguido alcançar seu objetivo, que é

promover cidadãos mais bem informados para que possam participar de uma maneira melhor das decisões coletivas, e também governos que possuem indicadores técnicos para apoiar suas políticas e entender melhor em que direção a cidade deve seguir. (EN.05_EO.E, tradução nossa)

A visão da Entrevistada M está em consonância com os relatos anteriores. Ela acredita que uma importante conquista é o programa ter conseguido se inserir “em muitos

espaços da cidade, não apenas no nível institucional, mas também no nível da população”, ou seja, “alcançar as pessoas comuns de uma forma que elas se sintam informadas, sintam que podem participar e têm espaços de participação” (EN.13_EA.M, tradução nossa).

Relativamente aos desafios, é unânime entre os entrevistados o desafio da sustentabilidade do programa, ou seja, da disponibilidade de recursos para que ele consiga se manter. A diretora comenta que, tendo em vista que MCV não está dentro da universidade, depende de recursos e da boa vontade de pessoas que queiram participar e, considerando a responsabilidade do programa com a cidade, seu maior desafio é “buscar como fazer para gerar recursos, para buscar recursos de outras fontes ou para ser muito mais eficiente nisso” (EN.02_EA.B, tradução nossa). A Entrevistada M reitera essa percepção, mas comenta que a sustentabilidade do programa acaba sendo favorecida porque os atores envolvidos estão satisfeitos com o exercício que vem sendo feito (EN.13_EA.M).

O Entrevistado E avalia que, além da sustentabilidade, outro desafio é manter o programa crescendo, aprendendo e “promovendo muito debate público, a partir de informações rigorosas” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Há ainda o desafio de fazer com que a universidade se envolva mais com o programa e com as questões da cidade, oferecendo análises e estudos para melhorar esse exercício, ou seja, “parar de pensar em pesquisar por pesquisar, sem propósitos transformadores” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Além do envolvimento da universidade, ele complementa que há o desafio contínuo de “seduzir o cidadão para que ele se interesse pelas coisas” e, para tanto, avalia que é importante o programa permanecer criativo, atento, claro e transparente (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Esse relato se coaduna ao da Entrevistada M, que salienta o desafio permanente de alcançar “mais e mais atores”, pois, embora haja muitas pessoas envolvidas, a idéia é que esse exercício, cada vez mais, chegue a mais pessoas de diferentes maneiras. Em seu entendimento, é necessário que “a informação, a forma como estamos chegando nas pessoas, nos permita, realmente, ter um cidadão muito mais informado, um cidadão muito mais participativo”, que atue visando uma cidade melhor (EN.13_EA.M, tradução nossa).

No que tange aos principais resultados obtidos pelo programa, são citados: a contribuição para mudar a visão da cidade, a consolidação como uma fonte de referência, a inclusão no processo de políticas públicas, a capacidade de articulação e a visibilidade que MCV trouxe à cidade. Na visão da Entrevistada B, Manizales Cómo Vamos contribuiu para a

mudança da visão da cidade porque foram eles que iniciaram toda uma discussão e mobilização para que se pensasse em uma cidade mais sustentável (EN.02_EA.B). Essa mudança de visão, para o Entrevistado E, contribui inclusive para “mobilizar os cidadãos em determinadas ocasiões, no que se refere ao conhecimento dos indicadores e à tomada de decisões importantes” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Outro resultado importante do programa é sua consolidação como uma fonte de referência. Sobre isso, a Entrevistada B avalia que MCV é reconhecido como uma autoridade técnica que todos consultam quando querem falar sobre a cidade, uma vez que o programa construiu um referencial obrigatório sobre a cidade: “todo mundo tem que nos mencionar por algum motivo, [...] porque somos nós que produzimos a todo o tempo informações sobre a cidade” (EN.02_EA.B, tradução nossa). Esse aspecto contribui para outro resultado importante, dessa vez citado pelo Entrevistado E, que é de “informar muito bem os cidadãos sobre vários aspectos da cidade, sobre seus próprios candidatos e mostrá-los, de maneira técnica e neutra, para incentivar, obviamente, a participação cidadã” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Em suma, ele crê que o programa consolidou uma metodologia de trabalho eficaz, atrativa e que promove a interação de diferentes pessoas, fornecendo visões interdisciplinares à sociedade.

O Entrevistado E ainda menciona dois outros resultados importantes: a inclusão do programa no processo de elaboração de políticas e planos de governo e a visibilidade que MCV deu a Manizales em âmbito nacional, tendo em vista que os resultados locais são bons e acabam colocando a cidade em evidência. A Entrevistada B complementa que a capacidade de articulação do programa também é um resultado importante, uma vez que, em decorrência dela, tem sido possível obter “conquistas em políticas públicas, na forma de relacionamento com a administração e na articulação com atores”. Ela acredita que MCV tem utilidade para diferentes instituições porque conversa com organizações de base, consegue obter fontes de dados com facilidade e executa, como um ente articulado, um trabalho de incidência (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Quando questionados se percebem mudanças na cidade em decorrência da atuação do programa Manizales Cómo Vamos, os entrevistados são assentes que sim. Para a Entrevistada B, principalmente na temática de desenvolvimento sustentável, não havia antes nada na cidade que falasse sobre isso e MCV fez com que essa situação mudasse. Além disso,

ela avalia que o programa trouxe “mudanças importantes na forma de conceber as políticas públicas” e cita como exemplos os casos da bicicleta, qualidade do ar e saúde pública.

O Entrevistado E acrescenta que é possível perceber políticas elaboradas com base nos indicadores que o programa gera e políticas que se tornam prioridade dos governos porque os indicadores de MCV indicam que são temas relevantes. Ele acredita que, em vários aspectos, MCV consegue incidir na gestão pública municipal, “não apenas mostrando os dados, as opções possíveis ou linhas de ação específicas, mas também promovendo o debate público sobre temas de interesse geral, interesse estratégico e contribuindo também para que, após o debate, haja ações em âmbito governamental” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Nesse sentido, a Entrevistada M sente que “é cada vez mais possível incidir nas políticas públicas da cidade” (EN.13_EA.M, tradução nossa).

Esses são os dados obtidos para o caso de Manizales *Cómo Vamos*. Como é possível apreender, o programa atua em consonância à metodologia *Cómo Vamos*, acompanhando indicadores objetivos e subjetivos de qualidade de vida na cidade e atuando diante da Administração Municipal com o objetivo de informá-los sobre as prioridades, os problemas mais relevantes ou as demandas por políticas públicas na cidade. Entende-se que, assim como BCV, é uma atuação institucional que utiliza dados técnicos e eventos públicos para divulgar seu trabalho e recomendar políticas públicas. A análise mais aprofundada desses resultados é feita na seção 5 desta tese.

4.4 INSTITUTO NOSSA ILHÉUS

4.4.1 Caracterização do Instituto Nossa Ilhéus

O Instituto Nossa Ilhéus é constituído como uma “associação sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira” (INI-01, art. 1º). É uma instituição apartidária e se enquadra como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Foi criado no dia 9 de março de 2012 pelas Entrevistada G e J. A Entrevistada G é uma liderança reconhecida na cidade por conta de sua atuação contra a instalação do Complexo Porto Sul. Seu posicionamento é voltado à ideia de que o desenvolvimento sustentável pode ser uma alternativa viável para reestruturar a economia ilheense (INI-02) e seu intuito, ao criar o INI, era reunir pessoas em uma sala, onde ela “estaria dizendo como é que funciona o Poder

Público, o que é o Executivo, o que é o Legislativo, o que é o Ministério Público, como as pessoas podem acionar e como elas podem acompanhar” (EN.07_EA.G).

Ela conseguiu financiamento com o Instituto Arapyaú, o qual esclareceu a necessidade de a organização ser estruturada de forma regular e transparente, havendo a necessidade de ter uma pessoa responsável pela parte administrativa, que seria a Entrevistada J, a qual já tinha um histórico de atuação acadêmica na área de políticas públicas e profissional na área de projetos sociais. A partir de então, começaram a convidar as pessoas para conhecer a proposta e chamaram atores influentes de Ilhéus, como o Diretor do Teatro Popular de Ilhéus, que se tornou associado fundador; um comunicador da cidade; um representante da comunidade indígena, outro da diversidade; pessoas que representassem o ensino médio e o ensino superior; alguém ligado à saúde, e assim foram, até “formar essa pluralidade no momento inicial”, porque a ideia era “ter essa visão sistêmica” da cidade (EN.07_EA.G).

A Entrevistada J complementa que, nesse momento inicial, o papel de articulação da Entrevistada G foi importante porque ela conseguiu congregiar perfis bastante diferentes: “empresários, cacauicultores, produtores de chocolate, gente do Movimento Sem Terra (MST), e isso é uma questão interessantíssima, ela trouxe gente do MST e trouxe gente de fazenda que já tinha sido invadida pelo MST, que ela conseguiu colocar no mesmo espaço, promovendo diálogo” (EN.10_EA.J). Na percepção dela, era “um público muito variado, com visões muito diferentes, mas todos, eu acho, cientes de que o cenário político de Ilhéus poderia ter transformações que teriam potencial de trazer questões positivas para a cidade” (EN.10_EA.J).

Detalhando um pouco sobre a proposta de atuação, o INI foi criado com o objetivo ou missão de “fortalecer a cidadania e a democracia participativa, tendo por base a sustentabilidade e o monitoramento social” (INI-05, p. 2). Caracteriza-se como uma instituição apartidária e é vedada sua participação em campanhas de caráter político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas (INI-02). Sua atuação é baseada nos seguintes princípios: “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência, independente de raça, cor, gênero ou religião” (INI-05, p. 2). Tem como visão “uma sociedade mais cidadã e participativa no território Litoral Sul da Bahia” e como valores: “transparência,

honestidade, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, justiça, respeito, profissionalismo” (INI-04, p. 2).

Ainda com relação a suas características constitutivas, questionou-se a Entrevistada G sobre o enquadramento do INI como uma rede, ao que ela respondeu negativamente. Em sua percepção, o INI “integra uma rede”, mas ele, em si, “não é uma rede” (EN.07_EA.G).

Ela justifica essa resposta comentando:

nós aqui não podemos nos intitular como rede, apesar de atuarmos em uma rede informal. Existe uma rede que acontece de parcerias, de trocas, isso acontece. Mas a questão cultural aqui não permitiria eu chamar o Nossa Ilhéus de rede. A gente busca aos poucos evoluir para ser uma rede e formar essa rede, mas não é o momento ainda, porque as pessoas todas querem ser protagonistas. (EN.07_EA.G)

Na percepção dela, chamar o INI de rede significa dizer que todos os participantes acreditam e se submetem àquilo que o INI quer e, por enquanto, ainda não ocorre dessa forma. Ela acredita, inclusive, que é “até melhor que as coisas aconteçam informalmente como rede, eu termino juntando todo mundo, mas cada um é um” (EN.07_EA.G). A seção subsequente aprofunda um pouco mais essa dinâmica em relação aos atores.

A respeito dos *atores e relacionamentos*, o INI conta com parcerias para a execução de suas atividades e essas parcerias são promovidas com objetivos como financiamento das atividades, acordos de cooperação, projetos específicos, convênios, entre outros. No Relatório de 2016, para exemplificar, o INI menciona que contava com a parceria dos seguintes atores: Instituto Arapyauá, que foi e continua sendo o principal financiador de suas atividades; SEBRAE; Ministério Público Estadual; Teatro Popular de Ilhéus; Associação de Turismo de Ilhéus; Costa do Cacau Convention Visitors & Bureau; Google, Associação dos Municípios da Região Cacaueira. Firmaram um convênio com a Universidade Estadual de Santa Cruz; participaram de diferentes espaços de governança, desde conselhos a comitê gestores; e integraram diferentes redes locais, regionais e nacionais (INI-04).

No que se refere à atuação em redes, o INI opera dessa forma por entender “a atuação da sociedade civil como sistêmica, ou seja, com uma visão mais ampla e inter-setorial das questões que afetam cidades e regiões” (INI-06, p. 5) e pretende, nesse sentido, fortalecer e exercer um impacto direto sobre questões estruturantes. No Relatório de 2017, são apresentadas essas redes das quais o INI faz parte, as quais podem ser consultadas no **Apêndice I**. Em algumas dessas redes, sua atuação ocorre em posição de protagonismo e, em outras, em um trabalho de cooperação e participação. No que tange à abrangência, algumas

tratam-se de instâncias de deliberação ou de planejamento, enquanto outras têm uma natureza mais aplicada, voltada à elaboração ou construção de planos.

Com relação ao relacionamento da equipe interna, o Entrevistado H comenta que é enxuta e que, nos últimos anos, o INI tem enfrentado problemas financeiros em decorrência da redução das doações do principal financiador, o Instituto Arapyauú. Essa redução de repasse, em sua percepção, coloca em uma situação delicada a própria manutenção instituição, que recentemente optou pela redução do período de trabalho para reduzir custos (EN.08_EO.H). A equipe interna é formada por ele, pela gerente de comunicação e pela fundadora/diretora presidente. Além disso, contam com o apoio de um contador, uma vez por semana, e de um cinegrafista que auxilia com a gravação das sessões da Câmara de Vereadores. Na visão dele, embora seja uma equipe enxuta,

a gente tem feito muita coisa, tem trabalhado bastante. Às vezes, eu fico até pensando como a gente consegue fazer tanta coisa *[[risos]]* de tão pouca gente mesmo. Então é uma equipe muito unida, muito consciente, de fato, da nossa responsabilidade enquanto instituição da sociedade civil, a gente trabalha muito em harmonia, muito em sintonia mesmo, tem um contato muito direto. (EN.08_EO.H)

Relativamente aos associados, o INI tem em torno de setenta “pessoas de várias áreas que colaboram” (EN.08_EO.H), mas tanto o Entrevistado H quanto a Entrevistada L acreditam haver um desafio ainda no que tange ao aumento do engajamento desses atores. A Entrevista L julga necessário que o INI estruture melhor o espaço de participação para que os associados “se sintam à vontade para vir” (EN.12_EA.L), mas salienta que alguns já fizeram isso e o INI conseguiu acomodar de forma que eles contribuíssem, respeitada a disponibilidade de tempo. Acerca dos voluntários, o INI conta com o apoio de duas estudantes de comunicação social e uma de geografia.

No que concerne ao relacionamento do INI com a sociedade em geral, na avaliação dos entrevistados, de forma geral, é positivo. O Entrevistado H graceja, inclusive, que eles são requisitados como se fossem uma agência de informações, uma vez que recebem telefonemas de “pessoas querendo fazer denúncias de crimes ambientais e cobrando informações, cobrando documentos” (EN.08_EO.H). Todavia, ressalta que, seguindo um dos eixos de atuação do Instituto, a resposta é dada no sentido de “tentar empoderar [...] para que a gente não fique só responsável por poder fazer meio que uma espécie até de assistencialismo, né, de fazer as coisas para as pessoas” (EN.08_EO.H). Eles apontam os caminhos, explicam, por exemplo, sobre a Lei de Acesso a Informação e fazem esse trabalho de conscientização.

Para a Entrevistada J, se o INI dispusesse de mais recurso, conseguiria atuar de forma mais próxima à sociedade em geral. Não obstante, ela acredita que, mesmo com os recursos limitados, o INI consegue “fazer um serviço incrível nessa relação com a sociedade” (EN.10_EA.J) e um aspecto que contribuiu para moldar esse relacionamento, na sua percepção, é o fato de o INI sempre se preocupar em “falar para o público o que a gente estava fazendo, quais eram os nossos objetivos e levar uma mensagem das questões que fossem importantes”. A Entrevistada L ratifica essa percepção e acrescenta que, pelo fato de o INI sempre tentar ser o mais claro possível em suas ações, diferentes pessoas vem procurá-lo, tais como professores universitários, estudantes de ensino superior e ensino técnico, enfim, “são pessoas que estão estudando” de forma mais aprofundada determinadas temáticas (EN.12_EA.L).

Outro aspecto relevante de se destacar é a relação do INI com a imprensa. É possível perceber o interesse em cultivar essa parceria, uma vez que propicia benefícios recíprocos. A respeito disso, a Entrevistada G recorda que houve uma época em que a Câmara queria proibir o INI de filmar as sessões, ela entrou em contato com diversas redes em que o INI atuava, principalmente as de combate à corrupção e transparência, fez uma nota de repúdio sobre essa decisão com diversas assinaturas e enviou para todos os meios de comunicação da cidade. Imediatamente após essa articulação, ela relata que “estavam lá todas as emissoras de rádio, televisão e eles recuaram exatamente naquele momento” (EN.07_EA.G).

Concernente ao relacionamento do INI com a Administração Pública Municipal, é possível apreender que o início não foi fácil, pois havia resistência principalmente em relação ao Poder Legislativo, mas o relacionamento vem sendo construído há sete anos e, de lá para cá, é possível perceber mudanças. A lógica de atuação do INI, na visão do Entrevistado H, “sempre foi colaborar para uma atuação propositiva com o poder público”, a partir da qual o propósito não é ‘ficar batendo’ e sim “colaborar para que as coisas aconteçam da forma que devem acontecer e da melhor forma possível” (EN.08_EO.H). A Entrevistada L reitera esse argumento comentando que é uma atuação baseada em projetos específicos e cita como exemplo o Programa Cidades Sustentáveis: a Prefeitura assinou o compromisso e se não está cumprindo ou age em desacordo com os ODS, o INI atua, “sempre no sentido de alertar” (EN.12_EA.L).

À época em que o INI foi criado, o processo de construção desse relacionamento passou por algumas dificuldades. A Entrevistada J relata que, principalmente com o Poder Legislativo, a relação “começou mais conflituosa, porque a gente começou fazendo denúncias do que estava acontecendo ali dentro ou tentando pelo menos mostrar para o público o que estava acontecendo ali dentro” (EN.10_EA.J). O primeiro projeto do INI, intitulado De Olho na Câmara de Vereadores, consistia no acompanhamento de todas as sessões e registro de quem falava o quê, de quem estava ausente, das pautas apresentadas, ou seja, um trabalho de monitoramento do Poder Legislativo que originava relatórios. Tais documentos apontavam a frequência nas sessões e a entrevistada relembra que a Lei Orgânica do município previa que os Vereadores deveriam receber seu subsídio de forma proporcional à sua presença. O INI percebeu que

várias Vereadores que não batiam a presença e a gente começou a controlar a presença dos Vereadores, e a gente mandou isso para o Ministério Público também como uma denúncia, daí eles ficaram também possessos, porque tinha Vereador, inclusive, que deveria ter perdido o mandato, porque atendia a menos do que a Lei Orgânica estava exigindo [...]. (EN.10_EA.J)

Em sua avaliação, esse início foi mais complicado porque o INI optou por atuar de forma mais contundente. Ela relata, inclusive, que alguns Vereadores questionavam diretamente a presença dela e da diretora presidente na Câmara, com críticas que iam desde “quem são vocês, vocês nem foram eleitos e vocês estão aqui tentando fazer escrutínio das nossas atividades” (EN.10_EA.J) até ofensas pessoais. E elas sempre fizeram esse trabalho de conscientização de que estavam lá como cidadãs, de que “todo mundo pode falar enquanto cidadão, inclusive você pode se posicionar enquanto cidadão, a gente não está aqui para limitar a fala de ninguém, a gente está aqui para mostrar que mais pessoas podem se juntar a esse combo de se importar com a cidade” (EN.10_EA.J).

Já com o Poder Executivo, o relacionamento, conforme relata a Entrevistada J, estava mais baseado na perspectiva de sensibilização com relação aos indicadores do Programa Cidades Sustentáveis. O esforço do INI estava voltado a fazer com que a Prefeitura “passasse a mensurar os indicadores” (EN.10_EA.J) e, portanto, no primeiro ano, fizeram um evento de lançamento dos indicadores que contou com um auditório lotado e, percebendo que apenas o lançamento não seria suficiente, promoveram um “ciclo de debates permeando os indicadores, que era para falar sobre o antes de Ilhéus, o agora e o depois” (EN.10_EA.J). Nesse momento, o INI contou com o apoio de um político influente na cidade, que atualmente é Vice-Prefeito,

o qual se identificava com essa pauta e contribuiu, na percepção da Entrevistada J, para a continuidade do debate.

Todavia, ela salienta que percebia momentos em que a estratégia adotada pela Prefeitura era de ignorar o INI. Em sua visão, era uma estratégia de defesa, feita de “forma bem sutil, [...] chamar a gente pelo nome errado, chamar a [#] por outro nome, como se não conhecesse, sabe, como se fosse ‘vocês são irrelevantes, tanto que eu nem sei o nome de vocês’” (EN.10_EA.J). Na avaliação dela, eles adotaram essa estratégia porque estavam percebendo mudanças, mas ainda não haviam compreendido que tais mudanças não vinham no sentido de ‘caça às bruxas’, mas sim no sentido de “dá para fazer muito mais, [...] vamos trabalhar porque muita coisa ainda é possível” (EN.10_EA.J).

Passado esse momento inicial da atuação do INI na cidade, a percepção do Poder Público com relação ao seu papel foi se alterando. A Entrevistada J relembra que o INI surgiu em 2012, ou seja, último ano de mandato daquela gestão, e logo iniciou processo de troca tanto no Executivo quanto no Legislativo. No Legislativo, ela comenta que, após essa troca, o INI fez todo um trabalho de sensibilização enviando cartas para todos os Vereadores, explicando o papel deles enquanto cidadãos e organização da sociedade civil e também lembrando o papel dos Vereadores enquanto representantes da população. Esse esforço e o fato de que a nova gestão já assumiu ciente de que a sociedade civil estaria acompanhando de perto, em sua avaliação, contribuíram para aumentar o grau de abertura da APM em relação ao INI (EN.10_EA.J).

Confirmando esse relato, a Entrevistada G relembra que os Vereadores, inclusive, passaram a utilizar os relatórios do De Olho na Câmara de Vereadores para divulgar seus feitos. Quando o INI percebeu que isso estava acontecendo, e tendo em vista que o relatório era apenas quantitativo, a entrevistada conta que o INI teve que fazer um ajuste e começar a separar as ações que eram de alto impacto daquelas que eram de baixo impacto.

No entendimento do Entrevistado H, nos últimos anos e, mais especificamente nesta última gestão, o relacionamento do INI aumentou “uns 80%, com o poder público”, que se mostra bastante aberto ao diálogo, principalmente com relação ao projeto MobCidades. Ele enfatiza que essa abertura é maior com o Poder Executivo, mas que

eles sempre nos contatam, passam projetos que eles querem debater, que eles estão desenvolvendo, projetos de lei. Sempre nos chamam para encontros, quando a gente solicita reuniões, eles sempre estão abertos a nos receber e a colaborar, então tem

tido uma relação muito positiva, assim, a gente tem sentido muito abertura deles nesse sentido da nossa participação em colaborar para a atuação do poder executivo e do poder legislativo também. (EN.08_EO.H)

A Entrevistada L tem entendimento semelhante, alegando que “hoje já existe um diálogo de respeito, eles já entendem o que é o Instituto, eles às vezes solicitam para a gente as sessões da Câmara [...]” (EN.12_EA.L), a Câmara já os convidou para falar sobre sustentabilidade em um Encontro de Vereadores. Em suma, em sua visão, eles agora percebem o INI como terceiro setor e que sua atuação não tem nenhum interesse oculto. Com o Poder Executivo, ela também avalia que eles sempre tiveram muita abertura porque está consolidado o entendimento de que o instituto atua para fortalecer o poder público (EN.12_EA.L).

Quando questionados se percebem que a Administração Pública Municipal presta atenção, de fato, no trabalho que o INI vem realizando, todos os entrevistados respondem afirmativamente. Há um exemplo, inclusive, mencionado por três deles (G, J e L) que ilustra esse esforço de fortalecimento do poder público: a Rede Brasileira de Cidades solicitou da diretora presidente do INI a indicação de um Prefeito da região para apresentar a cidade em um evento da Plataforma Global para Cidades Sustentáveis, realizado no Estados Unidos em maio de 2019. O município de Ilhéus era o único cujo Prefeito estava trabalhando no Programa de Metas, então ela o indicou. Mas não apenas isso: ela também foi responsável por fazer “um briefing do que ele tinha que levar, do que ele tinha que apresentar nessa reunião”.

Ela conta que passou um sábado inteiro na residência do Prefeito auxiliando-o com essa apresentação (EN.07_EA.G). A Entrevistada L complementa que a diretora presidente “participou ativamente da formulação da apresentação, porque nem eles sabiam como vender a cidade em um evento como esse. Eles não tinham reunido as informações estratégicas para apresentar para aquele público, que era essa estratégia” (EN.12_EA.L). Ela salienta que, nesse momento, eles compreenderam que ela estava fazendo isso de graça “porque faz parte de todo um projeto que a gente quer, que não é de governo, é um projeto que o governo vai passar e, o próximo que chegar, a gente vai ter a mesma postura, porque a gente quer que continue sendo assim” (EN.12_EA.L). Menciona, ainda, que após esse acontecimento a diretora presidente do INI recebeu a honraria da Comenda do Mérito de Ilhéus, reconhecendo sua atuação “à frente da organização que fortalece o poder público” (EN.12_EA.L).

No que tange aos *recursos disponíveis*, as informações são bem sucintas. Para se ter uma noção da amplitude orçamentária, em 2017, o total de recursos recebidos pelo instituto foi R\$390.000,00 e o total gasto foi R\$365.620,71 (INI-06). Há um único financiador das atividades, que é o Instituto Arapyau¹⁷, uma fundação privada sem fins lucrativos que se dedica ao fortalecimento de redes, organizações e iniciativas voltadas à sustentabilidade.

Nos últimos tempos, de acordo com o relato de alguns entrevistados, o Instituto Arapyau vem reduzindo o montante de financiamento do INI. A diretora relata, para ilustrar esse contexto, que “nesses dois últimos anos é que veio caindo gradativamente, assim, 50% do que foi no início, depois passou para R\$150 mil e esse ano foram só R\$75 mil” (EN.07_EA.G) e salienta que estão buscando outras fontes de recurso, sendo uma delas o oferecimento de palestras. O Entrevistado H complementa que reduções no horário de expediente foram feitas para reduzir os custos de infraestrutura e que estão sendo buscadas outras possibilidades de parcerias, projetos e financiamentos.

Relativamente aos *processos de trabalho*, o organograma, os setores internos e suas funções são apresentados no **Apêndice I**. Sobre a metodologia de trabalho, o INI atua a partir de três eixos: educação para a cidadania, monitoramento social e impacto em políticas públicas (INI-05). A Entrevistada G afirma que tais eixos foram pensados sob a seguinte lógica: a educação cidadã traz o conhecimento; com o conhecimento, o cidadão passa a saber como monitorar; e monitorando, pode começar a impactar nas políticas públicas (EN.07_EA.G). Na visão do Entrevistado H, esses eixos podem ser percebidos como “fases do empoderamento cidadão” na sociedade (EN.08_EO.H).

No eixo de educação para a cidadania, o INI atua a partir da realização de oficinas, participação em reuniões dos conselhos de políticas públicas e em grupos de trabalhos paritários na implementação de novas políticas públicas (INI-05). Todavia, a Entrevistada G relata que essas oficinas não acontecem com frequência, pois são desgastantes, demandam “muito tempo e muitas pessoas para serem mobilizadas” (EN.07_EA.G). Para manter esse eixo funcionando, a Entrevistada G passou a atuar com palestras e destaca que, no último ano, alcançou em torno de mil pessoas e, nesses sete anos de INI, acredita que já atingiu seis mil pessoas.

¹⁷ Fonte: Instituto Arapyau. Disponível em: <http://arapyau.org.br>. Acesso: 20 ago. 2019.

O eixo de monitoramento social é viabilizado, no Poder Legislativo, por meio do De Olho na Câmara de Vereadores, que tem o objetivo de acompanhar o trabalho dos Vereadores e mapear a produção das sessões legislativas. Nesse trabalho, o INI insiste constantemente que a Lei Orgânica do Município seja respeitada e que os ritos da Câmara respeitem o regramento regimental. Sobre isso, a Entrevistada G comenta que foi um avanço quando eles passaram a divulgar a pauta das sessões com 48 horas de antecedência, algo que antes não era feito (EN.07_EA.G).

O Entrevistado H adiciona que o programa MobCidades também passou a fazer um monitoramento do orçamento público, principalmente no tocante aos recursos destinados à mobilidade. E o monitoramento do Poder Executivo é feito com o Programa de Metas, em consonância com a atuação da Rede Brasileira. O Programa de Metas foi incorporado à Lei Orgânica de Ilhéus em 2008, sendo a terceira cidade do Brasil a fazer isso. Mas a Entrevistada G relata que,

de lá para cá, nunca foi feito. Agora, nesse governo, é que a gente está conseguindo fazer com que eles levantem alguns indicadores que estão... [⟨⟩] o Plano de Metas está mais ou menos pronto, era para ter sido apresentado nos primeiros noventa dias, mas aí um Controlador entendeu a importância e disse '[#], nós temos que transformar isso e fazer a política pública', eu disse 'temos'. (EN.07_EA.G)

Ela narra que a estratégia, então, vem sendo fazer o levantamento de todas as informações, todos os indicadores, para que, quando chegar a próxima gestão, o Prefeito “não tenha mais como não fazer”.

O eixo de impacto em políticas públicas é trabalhado com a participação do INI nos diferentes espaços de governança, como, por exemplo, em “Grupos de Trabalho para elaboração e implementação de políticas públicas no município, garantindo e fomentando que a gestão do executivo seja participativa, mobilizando, articulando e inspirando a população a também participar” (INI-05, p. 2). O Entrevistado H cita alguns exemplos relacionados a essa atuação, como o Projeto MobCidades, o Mapa da Imobilidade e o concurso Viva a Cidade.

Ele destaca também que o INI participou da elaboração do Plano Plurianual Participativo e das Leis Orçamentárias e que várias de suas sugestões foram acolhidas pelo poder público. Em síntese, o Entrevistado H comenta que o objetivo desse eixo de impacto em políticas públicas é “de sugerir, de propor, para que o poder público, com base nisso, possa desenvolver as políticas públicas necessárias para o município” (EN.08_EO.H).

Quando questionados sobre os motivos de o INI ter chegado onde chegou, é unânime o reconhecimento da atuação da fundadora e também da credibilidade que a organização conquistou. A Entrevistada J acredita que o trabalho incessante da fundadora, “principalmente, em formar as redes e formar uma rede aberta de diálogo, de querer chamar as pessoas e de ser aberta para isso” (EN.10_EA.J) foi importante. A Entrevistada L referenda essa percepção e salienta que o perfil da fundadora, por ser insistente e por ter capacidade de “sobreviver às adversidades quando tudo parece que não está e ela arranja um jeito, um caminho, é uma força interior dela, assim, muito grande, então a gente deve muito a ela mesmo”. Ademais, ela destaca a habilidade da fundadora em reunir pessoas engajadas e alinhadas, “que dão essa robustez a mais para o Instituto” (EN.12_EA.L).

Na opinião da própria fundadora, ela graceja dizendo que o INI está onde está devido a ‘quatro entes’ que a acompanham: insistência, resistência, resiliência e persistência. Ela comenta que, “quando pensam que a gente já desistiu daquilo, a gente de novo vai vir falando”. E atribui também à imagem de credibilidade que ela construiu ao longo desses anos. Em seu entendimento, uma pessoa que se coloca à frente desse tipo de trabalho não pode desviar do foco e precisa ser firme em seu posicionamento, sem receio de que pareça uma postura grosseira. Ela avalia que as pessoas já estão se acostumando com ela e que, quando ela age dessa forma, “eles vão ter muito mais cuidado de, onde eu estiver, eles fazerem da forma melhor”. Em sua visão, “você se fazer respeitar, [...] sendo firme naquilo que você acredita, não desviando dos seus valores, é a forma de você levar a frente não só a você, como a instituição que você tiver para levar” (EN.07_EA.G).

Além desse importante papel da fundadora, a Entrevistada J acredita também que o INI conquistou esse espaço por buscar fortalecer o poder público e por se posicionar em uma postura de diálogo e não de imposição (EN.10_EA.J). O Entrevistado J acrescenta que a credibilidade também é algo que contribuiu para o INI conseguir institucionalizar sua atuação. Para ele, “[...] essa ideia de ser apartidário, não ser ligado a partido, não ter um olhar enviesado sobre ideologias, de pensar em um olhar colaborativo, de sempre ser aberto, plural para opiniões, de colaborar, não só de bater” são fatores que contribuíram para a construção dessa credibilidade e, por consequência, desse espaço de atuação que o INI tem hoje (EN.08_EO.H). Aprofundando mais sobre o trabalho do Instituto, as seções subsequentes

abordam os resultados sobre a temática de desenvolvimento sustentável e a atuação no processo de análise de políticas públicas.

4.4.2 Nossa Ilhéus e a gestão da sustentabilidade

4.4.2.1 Entendimento sobre desenvolvimento sustentável

Tendo em vista que o Instituto Nossa Ilhéus trabalha alinhado ao Programa Cidades Sustentáveis, sua atuação está voltada ao cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (INI-06). A Entrevistada G salienta que, no momento que a gestão municipal realiza o Plano de Metas, eles já estão, de certa forma, “municipalizando os ODS”, porque “para cada objetivo, dos 13 que são do PCS, está lá incluído um ou mais dos ODS” (EN.07_EA.G). Para compreender com mais profundidade o entendimento do INI sobre DS e como ele é perseguido em suas atividades diárias, fez-se esse questionamento aos entrevistados. Na sequência, são destacadas suas respostas.

Na percepção da Entrevistada G, sustentável é “tudo aquilo que está calçado em cinco dimensões, que são a dimensão econômica, a dimensão ambiental, a dimensão social, política e cultural” e não “sair pintando de verde a paredinha, não é isso que vai dar sustentabilidade em absolutamente nada” (EN.07_EA.G). Ela salienta que é esse entendimento que norteia a atuação do INI, inclusive, com relação aos Conselhos onde atua, que atualmente são quatro: cidade, meio ambiente, agricultura e pesca e turismo. O INI entende “a importância do turismo, enquanto uma dimensão da economia”; “o desenvolvimento rural e pesqueiro por causa das nossa costa e dos nossos ativos e como eles devem ser preservados”; e, com relação à cidade, ela menciona o trabalho do INI na gestão de resíduos sólidos e na inclusão sócio-produtiva dos catadores (EN.07_EA.G).

Corroborando esse entendimento, a atuação do INI concilia, na interpretação do Entrevistado H, “os potenciais ambientais do município e também a questão social”. Para exemplificar, ele cita o caso Porto Sul, um empreendimento portuário intermodal que emergiu na cidade e ao qual o INI se posicionou contrário, uma vez que

não levam em conta nenhum desses dois pontos, nem o ponto ambiental nem o ponto social, que favorecem uma ocupação desordenada do município, a destruição do potencial da Mata Atlântica que a gente tem, que favorece a piora dos indicadores sociais, porque, quando você constrói um empreendimento nesse sentido, é muito difícil você impedir que haja favelização no entorno dele, impedir que haja um crescimento populacional desordenado que impacta, inclusive, no oferecimento dos serviços públicos que o município já enfrenta dificuldades [...]. (EN.08_EO.H)

Em essência, ele entende que a atuação do INI no que diz respeito ao DS é pensar em uma forma de desenvolvimento que “leva em conta os potenciais ambientais, que seja, de fato, justo socialmente, que leva em conta a população, favorecendo a empregabilidade, favorecendo a melhoria da prestação de serviços públicos, para que a gente, de fato, tenha um crescimento que não leve em conta somente o PIB” (EN.08_EO.H). A Entrevistada J fortalece esse entendimento comentando que o INI “teria que trabalhar com o desenvolvimento econômico de alguma forma que estivesse mais alinhada com as questões ambientais e sociais”.

Por isso, para ela, a atuação voltou-se a questões como a agricultura e o cultivo do chocolate, uma vez que “isso está tudo muito embricado, [...] a questão de economia criativa, os agricultores, o chocolate, que é esse incentivo da região, o cacau é um ativo da região” (EN.10_EA.J). Embora seja importante essa atuação sob uma perspectiva integral, ela salienta que há ainda questões econômicas marcantes, como “nível de pobreza, nível de acesso a saneamento, nível de acesso a questões nutricionais” e pontua que são aspectos que o INI não pode perder de vista em sua atuação.

Para a Entrevistada H, além dessa atuação baseada na vocação da cidade - cacau, chocolate, agroecologia e turismo -, o INI considera as consequências regionais dessa forma sustentável de desenvolvimento que se almeja conseguir. Em suas palavras, “quando a gente fala que atua de forma sistêmica é porque uma coisa que impacta, que aconteça num município vizinho, pode impactar a nossa cidade, então a gente não está de olho só na cidade, está de olho no que acontece ao redor também”, uma vez que Ilhéus está localizado em um “hotspot da Mata Atlântica” ou em uma região considerada “uma pérola do sul da Bahia” (EN.12_EA.L).

4.4.2.2 Entendimento sobre sustentabilidade em cidades

O Instituto Nossa Ilhéus tem buscado influenciar municipalidades do chamado Território Litoral Sul para aderirem ao Programa Cidades Sustentáveis. Em abril de 2012, esse Programa foi apresentado em Ilhéus e, desde então, tem sido feito um esforço para expandi-lo para as vinte cidades da região e esse esforço conta com o apoio do INI (INI-05). Em setembro de 2016, eles realizaram o Encontro Território Litoral Sul MAIS Sustentável e

conseguiram a participação de 39 candidatos a Prefeituras, que assinaram a carta-compromisso do PCS (INI-04).

Sobre a importância em abordar o desenvolvimento sustentável a partir das cidades, ou seja, em âmbito local, os entrevistados concordam que essa é a esfera onde as ações realmente acontecem. A Entrevistada G aponta que “a cidade é onde moram as pessoas, a vida está na cidade. Não está no estado, estado é uma unidade da federação, o país tem que fazer a gestão toda, mas a vida acontece na cidade”. Ela acredita, inclusive, que precisa haver um novo pacto federativo “para que a gente tenha recurso para que na cidade, realmente, as coisas aconteçam” (EN.07_EA.G).

O Entrevistado H concorda e acrescenta que “não adianta somente pensar que o [...] governo federal e o governo estadual atuam em sentido de sustentabilidade sem que se olhe para as cidades, que é onde de fato as coisas estão acontecendo” (EN.08_EO.H). Ele também fala sobre dar mais autonomia aos municípios e argumenta que, além do poder público, é necessário “incentivar que a sociedade civil participe” (EN.08_EO.H). Essa percepção se coaduna com a da Entrevistada L, que acredita que o conceito de DS “tem que partir de cada cidadão” (EN.12_EA.L).

No entendimento da Entrevistada J, é necessária uma reflexão abrangente a respeito dessa temática. Ela acredita que ambas as perspectivas importam, tanto a global quanto a local, porque, a partir da perspectiva global, se tem, por exemplo, o “agronegócio que constrói bastante desigualdade, porque cada vez precisa de menos pessoas trabalhando no campo, latifúndios, produções, monoculturas em sua grande parte, desmatamento”; todavia, ela complementa que as cidades também têm uma parcela de contribuição nos problemas, citando como exemplos “a priorização do transporte individual, transporte de carro, a questão de resíduos”. Em sua visão, as questões urbanas precisam ser abordadas a partir dessas duas perspectivas e ela pondera que

a cidade, sim, tem um papel fundamental na questão global, e aí, para a gente conseguir reverter, o papel, na minha concepção, é bastante focado nas metrópoles, porque ainda são as que causam bastante, mas não tem como a gente, principalmente na questão de resíduo sólido, não tem como a gente tirar o papel dos municípios pequenos, que contribuem para essa questão de forma bastante grande também, quando combinados. Mas também não é só questão urbana, né, a questão rural também precisaria ser trabalhada. (EN.10_EA.J)

No que tange à atuação do INI voltada às dimensões do desenvolvimento sustentável, a seção subsequente traz alguns destaques das falas dos entrevistados.

4.4.2.3 Entendimento sobre as dimensões da sustentabilidade

A atuação do INI no que concerne às dimensões do DS, de acordo com o que pode ser apreendido, é feita sob uma lógica de integração. Há o entendimento de que cada dimensão implica, mas, nas ações, elas são abordadas em uma perspectiva mais sistêmica.

A Entrevistada G, quando afirma que o INI entende DS a partir de cinco dimensões (econômica, ambiental, social, política e cultural), pondera o seguinte em relação a cada uma: na dimensão econômica, o INI tem em consideração que é a dimensão que faz tudo funcionar, porque só se dá continuidade àquilo que é “economicamente viável”; na ambiental, o instituto sabe que “tem que ser ambientalmente correto, tem que respeitar as políticas públicas que existem” ou “buscar e trabalhar para que elas venham a existir”. Na dimensão social, ela aponta que o INI é sempre procurado “quando alguém se sente socialmente injustiçado”; na política, a atuação do INI parte do pressuposto que todas as pessoas são seres políticos (e não necessariamente partidários) e a relação com o poder político constituído é importante para que “a coisa aconteça de forma harmoniosa”; e no que toca a dimensão cultural, ela acredita que a cidade “é movida pela cultura” (EN.07_EA.G).

Para a Entrevistada J, a atuação com as diferentes dimensões do DS tem relação com uma abordagem mais sistêmica. Para ilustrar, ela relata: quando estava em curso o processo de instalação do Porto Sul na cidade, uma parte da população se posicionava a favor desse empreendimento porque “tinha necessidades que não estavam sendo supridas por aquele momento atual, né, então tinham necessidades econômicas, necessidades sociais bastante latentes que aquele modelo não suportava e elas acreditavam que o porto seria a solução para isso” (EN.10_EA.J). Nesse sentido, o INI percebeu que apenas ser contra não era suficiente, então foi em busca de argumentos para fortalecer tal posicionamento e um modelo que auxiliou bastante foi o da economia criativa.

O instituto, juntamente com o SEBRAE, organizou debates sobre economia local e o Secretário de Turismo da época, em um evento de Páscoa na cidade chamado Aleluia Ilhéus, por estar envolvido com essa temática, atuou de forma a transformar para um “evento que tinha espaço para os artesãos locais, para os agricultores locais, para a gente expor o chocolate, para as bandas locais, para os grupos de teatro locais” (EN.10_EA.J). Ela avalia que foi promovida essa nova forma de impulsionar a cidade e de fazer a população

compreender que havia outros caminhos possíveis. Essa perspectiva integrada de trabalhar as dimensões de sustentabilidade também pode ser percebida no processo de políticas públicas, assunto da seção subsequente.

4.4.3 Nossa Ilhéus e a análise de políticas públicas

Recapitulando, para esta pesquisa, o processo de análise de políticas públicas é analisado em quatro momentos: a identificação de problemas, a formação de agenda, a formulação de alternativas e o monitoramento de políticas públicas.

4.4.3.1 Identificação de problemas

O **mapeamento e identificação** de temas e problemas relevantes para a sustentabilidade de Ilhéus é feito pelo INI, pelo que é possível apreender, a partir de quatro enfoques: identificação de lacuna de legislação, regulamentação ou orçamento; demandas identificadas na rede e nos espaços de governança; e diagnóstico a partir de indicadores.

Quanto à lacuna de legislação, regulamentação ou orçamento, as Entrevistadas L e G apontam os exemplos dos Planos Municipais. A Entrevistada L comenta que "quando não há uma lei sobre determinada coisa, a gente inspira para que a lei seja feita de forma participativa e seja aquele documento que vai dar diretriz para as demais ações" e cita como exemplos Plano de Turismo, Plano de Mobilidade, Plano de Saneamento Básico. Ela acrescenta que, quando esses planos já existem e não estão sendo adequadamente implementados, o INI identifica isso como problema e atua em função dessa implementação (EN.12_EA.L). A Entrevistada G aponta o problema dos resíduos sólidos, comentando que a esfera federal, inclusive, está pressionando para a regulamentação da política pública, todavia ressalta que faltam recursos por parte do Poder Executivo (EN.07_EA.G).

Outro exemplo desse aspecto, retratado pela Entrevistada G, é o da regulamentação do moto-táxi. O INI já havia identificado essa questão como um problema, havia "moto-táxi em cada canto da esquina, [...] e nós tínhamos um problema seríssimo - tínhamos não, temos ainda - um problema seríssimo com relação à própria calçada, que passa a ser o escritório deles", motos em situação irregular pondo em risco os passageiros (EN.07_EA.G). Ela aponta que esse problema foi identificado e o INI iniciou uma articulação visando transformá-lo em política pública (os desdobramentos desse caso estão na seção 4.4.3.3, sobre alternativas).

Com relação ao orçamento, o Entrevistado H destaca que uma das atividades do projeto MobCidades é acompanhar o orçamento público destinado à mobilidade e que, em 2018 e 2019, foi identificado que não havia recurso destinado à manutenção e construção de calçadas. Ele pondera que “a gente tem, de fato, que estar de olho no orçamento para poder perceber para onde que esses recursos estão indo e onde é que eles estão faltando, para que, nas próximas discussões dos projetos de lei, a gente possa de fato estar junto e cobrar [...]” (EN.08_EO.H).

Outra forma de mapear e identificar problemas é a partir dos espaços de governança que o INI participa. O Entrevistado H salienta que o INI, ao longo dos anos, consolidou uma rede com moradores, outras instituições da sociedade civil, Ministério Público, OAB, e que eles recebem muitas sugestões de problemas (EN.08_EO.H). A Entrevistada L corrobora esse aspecto e adiciona que

existe também uma rede virtual, a gente trabalha aqui falando com uma força institucional ou outra e, quando algum problema surge, quando é um problema que tem um impacto na sociedade, né, não é um problema de alguém, mas um problema de todos, aí a gente busca também somar esforços. (EN.12_EA.L)

Além dessa rede de parceiros, o INI também mapeia e identifica problemas a partir das discussões que ocorrem nos conselhos de que participa. Inclusive, a Entrevistada L comenta que esses são espaços em que o INI aproveita para abordar as pessoas responsáveis para se informar melhor sobre a situação de uma determinada temática. Atualmente, ela relata que eles fazem parte “do Conselho de Meio Ambiente, [...] do Conselho de Turismo, do Conselho de Cultura, de algumas organizações como a Associação de Turismo”, entre outros, e, mesmo quando não compõem formalmente algum, por vezes fazem questão de comparecer às reuniões para se informar sobre o assunto que está sendo pautado (EN.12_EA.L).

Outra forma de identificar problemas é a partir do diagnóstico feito com a coleta de indicadores da cidade. No início do INI, a Entrevistada J relembra que contou com o apoio da Kairós para fazer esse levantamento inicial dos indicadores e colocá-los em um sistema. Havia indicadores que já eram padronizados, levantados para todas as cidades que requisitavam essa consultoria, e havia uma parte moldada especificamente para a realidade de Ilhéus. O processo de tornar a coleta desses indicadores e o consequente diagnóstico mais sistemático, conforme já mencionado pela Entrevistada G, ainda está acontecendo e o INI vem atuando junto ao Poder Executivo para melhorá-lo com o Programa de Metas.

Tendo em vista que o INI dispõe de estrutura e equipe reduzidas, após mapear e identificar esses problemas, é necessário um processo de análise para escolher quais deles serão **priorizados** em suas atividades institucionais. De acordo com o relato dos entrevistados, é possível perceber que esse processo de priorização é feito sob dois prismas: o alinhamento em relação a missão, objetivos e diretrizes institucionais do INI; e a possibilidade de explorar potencialidades locais de Ilhéus.

Quando indagado sobre isso, o Entrevistado H resgata a missão do Instituto Nossa Ilhéus, que é "fortalecer a cidadania, a democracia participativa e o empreendedorismo, tendo por base a sustentabilidade e o monitoramento social" e afirma que

a gente sempre tenta focar nesses pontos que estão baseados na nossa missão, né, o fortalecimento da cidadania, por meio, inclusive, desse empoderamento cidadão da população, de conhecerem sua cidade, conhecerem seu município, conhecerem seus direitos, conhecerem de que forma você pode participar, buscando também esse viés do empreendedorismo. (EN.08_EO.H)

Ele acredita que há um problema de empregabilidade em Ilhéus, assim como no Brasil, e percebe a necessidade de focar em ações nesse sentido, sem desconsiderar "a sustentabilidade desse patrimônio natural que a gente tem no município". Complementa que "a gente se pauta sempre dentro do objetivo, do escopo de ações dentro do INI para poder fazer até uma seleção daquilo onde a gente pode, de fato, conseguir atuar, porque também não dá para atuar em todas as áreas" (EN.08_EO.H).

Esse relato compatibiliza com o da Entrevistada L, que entende que "[...] são nossas diretrizes, né, sustentabilidade, transparência, participação democrática, se existe algum espaço que esteja sendo fechado e por que está sendo fechado", o INI vai priorizar isso em sua atuação, "se aquilo for impactar de forma macro e dentro da nossa visão de como a cidade pode ser melhor, então a gente está ali em cima", embora nem sempre seja possível abordar tudo (EN.12_EA.L). Ela ressalta, todavia, que, às vezes, "o problema vem já maduro [...] e às vezes a gente não tem tempo de buscar na rede outras forças para modificar", citando como exemplo o caso da Lei de Uso e Ocupação do Solo do município, que foi "recentemente modificada para atender a um empreendimento que [...] já está implantado [...] em uma zona que não deveria" (EN.12_EA.L).

Uma outra perspectiva com relação à priorização dos problemas é apontada pela Entrevistada J, quando comenta que o INI percebeu uma forma complementar de atuar, que implica em não apenas olhar "os problemas que existem, mas olhando os potenciais que

existiam também”. Ela cita como exemplo dessa abordagem a tentativa em fortalecer o chocolate e adotá-lo “como uma das riquezas locais ou a cultura como uma das riquezas locais para superar esse problema econômico” (EN.10_EA.J) e lembra que o INI ajudou a fundar o conselho, “fez a lei e participou do conselho por muito tempo também”. Em sua visão, há “tanto essa perspectiva de olhar para o problema e tentar achar uma solução ou olhar para um potencial e tentar fazer aquele potencial se transformar em realidade” (EN.10_EA.J).

Sintetizando, o Entrevistado H aponta que pautas que recebem atenção prioritária são aquelas que têm como foco “a questão do desenvolvimento econômico, em vista do empreendedorismo, no meio ambiente, no turismo sustentável, na questão da mobilidade no planejamento urbano em si, organização da cidade no sentido de um desenvolvimento urbano de fato viável e democrático” (EN.08_EO.H). No Quadro 18, são apresentados alguns exemplos de identificação de problemas pelo Instituto Nossa Ilhéus.

Quadro 18 - Exemplos relacionados à identificação de problemas pelo INI

O quê	Detalhamento	Fonte
Diagnósticos ou estudos realizados pela NSP sobre algum tema		
Relato da Entrevistada J sobre o estudo necessário para elaborar denúncias ao Ministério Público	Tendo em vista a experiência dela em Direito, ela conta que, quando o INI percebia alguma irregularidade acontecendo, escrevia a denúncia com argumentos legais e embasada por um levantamento de informações.	EN.10_EA.J
Relato da Entrevistada J sobre o diagnóstico do INI em relação à situação dos catadores de lixo	Quando começou o debate sobre a questão dos resíduos sólidos, ela detalha que o INI conhecia em profundidade a situação, fazia visitas aos locais em que eles trabalhavam, “a gente fez um levantamento histórico de todos os repasses que tinham sido conduzidos do governo do estado ou, de alguma forma, do governo federal para Ilhéus [...]”. Em suma, o contato do INI com essa temática contribuiu para o aprofundamento do debate e para a própria proposição de alternativas ao poder público.	EN.10_EA.J
Pesquisas de opinião pública e levantamento de indicadores oficiais		
Relato da Entrevistada J sobre os indicadores relacionados à juventude	“Então os índices de gravidez na adolescência eram muito fortes, muito altos, o índice de evasão escolar na adolescência era gigante também, os índices de empregabilidade da juventude eram muito baixos, então a gente reuniu tudo isso e, cada vez mais, um grupo de jovens da cidade começou a me procurar querendo trabalhar com aquela política. E aí, por causa disso, a gente começou de fato a trabalhar, a querer fomentar política pública de juventude de Ilhéus”. Ela avalia que, mesmo que não tenha sido levada adiante, “a gente conseguiu influenciar o que foi assumido depois, ou as tentativas que essas pessoas tiveram também dentro da Prefeitura de levar essa política da juventude.”	EN.10_EA.J
Cartas abertas, manifestos ou qualquer outro documento que chame atenção sobre temas ou traga propostas		
Manifesto sobre Combate à Corrupção	“O INI divulgou, em 20 de novembro, um manifesto público e um abaixo-assinado contra os Projetos de Lei 048/2016 e 049/2016 que propunham, respectivamente, o aumento de subsídio de vereadores, do prefeito, vice-prefeito e secretários municipais. Estudantes se organizaram e realizaram manifestações. A aprovação do aumento aconteceu em uma sessão fora de regra, mas a Justiça suspendeu.” (slide 30)	INI-04
Relato da Entrevistada G sobre nota pública contra a mudança de nome de praça	Ela relata que um Vereador propôs a alteração do nome da Praça Castro Alves para Praça da [nome de uma baiana que vendia acarajé no local] e que ela se mobilizou no mesmo momento. Conseguiu acesso ao projeto de lei, encaminhou a várias pessoas, foi na rádio da cidade e lançou uma nota pública se manifestando contra essa proposta. A proposta não foi adiante.	EN.07_EA.G

Relato do Entrevistado H sobre petição contra tentativa da Câmara em proibir o acesso do INI às sessões	“[...] por meio dessa atuação em rede, nós entramos em contato com a Rede de Combate à Corrupção, com a Rede de Transparência também, para poder criar uma petição, foi criada uma petição assinada por todos os que participavam dessas redes para poder pressionar a Câmara de Vereadores de Ilhéus a voltar atrás dessa decisão, que era de fato contra a própria Lei de Transparência. Então foi uma ação em rede positiva nesse sentido.”	EN.08_EO.H
---	--	------------

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esses são os resultados com relação à atuação do INI na identificação de temas e problemas relevantes à sustentabilidade da cidade de Ilhéus. A seção subsequente aborda os resultados relacionados à formação de agenda.

4.4.3.2 Formação de uma agenda

A **definição** da agenda de atuação do INI é o produto, de certa forma, do processo de identificação e priorização de problemas, então está relacionada a temáticas que façam parte do objetivo institucional ou que potencializem características de Ilhéus. Sobre isso, a Entrevistada J complementa que, inicialmente, eles pensavam que deveriam atuar dentro daquilo que o Programa Cidades Sustentáveis recomendava, mas, na prática, ela e a diretora presidente foram percebendo a necessidade de trabalhar com mais flexibilidade e que isso engrandecia a atuação do INI. Em sua visão, quando perceberam que o trabalho do instituto não era apenas lidar com os indicadores de cidades sustentáveis, conseguiram abarcar diferentes iniciativas e, embora o início desse processo tenha sido “difícil de controlar”, depois eles foram entendendo melhor a natureza dessas iniciativas e alocando-as em programas específicos para a realidade de Ilhéus (EN.10_EA.J).

No tocante à atuação do INI para tentar **inserir** suas pautas na agenda da gestão pública, com o relato dos entrevistados, é possível identificar algumas frentes de abordagem: atuação direta com a gestão pública municipal; atuação em espaços de governança e de participação social; atuação via notas, manifestações; e atuação junto a órgãos de controle ou fiscalização.

Relativamente à atuação direta com o poder público, é possível perceber o acesso que a diretora presidente conquistou ao longo desses anos. Esse acesso envolve, inclusive, a orientação direta sobre o que fazer e não fazer, como pode ser percebido neste relato:

[...] agora eles estão querendo mudar a lei de uso e ocupação do solo e aí um Vereador me procurou e disse ‘[#], nós precisamos mudar a lei de uso e ocupação do solo’, eu disse ‘para quê? Onde você quer botar o jabuti?’. Aí eu disse ‘a gente não pode mudar a lei se o Conselho da Cidade não estiver reativado, a gente vai ter que discutir isso no Conselho da Cidade. Se não tiver Conselho da Cidade, vocês não vão alterar nada. (EN.07_EA.G)

Além desse acesso pessoal da Entrevistada G, percebe-se uma abertura institucional com relação ao INI. Para o Entrevistado H, o INI tem “uma relação muito próxima com o poder público, então sempre a gente tem muita abertura, quando a gente solicita reuniões, eles sempre são muito abertos a nos receber e, nessas reuniões, a gente sempre tenta mostrar, propor sugestões, né, criticar também [...]” (EN.08_EO.H). A Entrevistada L adiciona que, com relação ao Poder Legislativo,

eles nos ouvem, nós temos um contato tanto com as assessorias, especialmente da Mesa Diretora, né, a gente tem um contato bastante solto, contato do Vice, volta e meia fala alguma coisa, eles prestam atenção. Não quer dizer que vão fazer, mas eles prestam atenção e aquilo, de alguma forma, é considerado. (EN.12_EA.L)

No que tange ao Poder Executivo, ela também avalia que há essa influência com relação à agenda e menciona dois exemplos: um Prefeito, que assinou a carta-compromisso com o PCS, alterou nome e estrutura da Secretaria de Planejamento, chamando-a de Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Sustentável e vinculando a ela uma Superintendência de Meio Ambiente; e passaram a falar em Plano de ‘Mobilidade’, e não mais ‘trânsito e transporte’ como falavam antes (EN.12_EA.L).

Para influenciar na agenda pública, o INI também atua em espaços de governança e de participação social e exemplos dessa atuação são identificados nos relatos dos Entrevistados L, H e J. A Entrevistada L comenta que o INI aponta sua agenda “dentro dos espaços já ocupados, dos espaços de governança” e o Entrevistado H acrescenta que eles realizam e participam de eventos que promovem a discussão de políticas públicas e, a partir dessas discussões, buscam “sempre propor soluções, projetos” (EN.08_EO.H). Sobre esses eventos, a Entrevistada J relembra que, na época do lançamento do sistema de indicadores, eles realizaram encontros sobre “sete ou oito políticas públicas diferentes e, nessa discussão, a gente sempre chamava uma pessoa da sociedade civil, uma pessoa da academia e uma pessoa do poder público para apresentar sobre essa realidade” (EN.10_EA.J).

Ademais, ela traz uma interessante reflexão a respeito dessa “frente dupla” de atuação, que envolve, por um lado, diálogo direto com a gestão pública e, por outro, a participação da sociedade. Em sua percepção, a atuação do INI vai ao encontro da própria teoria sobre formação políticas públicas, de que, “como já dizia Habermas, para que as decisões do centro sejam legítimas, têm que estar baseadas nas opiniões públicas formadas por quem não faz parte do estado” (EN.10_EA.J). Atuando nessa frente dupla, ela relata que o

INI conversava com o poder público, “fazia reuniões, fazia apresentações, mandava documentos, [...], a gente teve encontros com secretários, gestores, a gente teve muitas reuniões falando sobre esses indicadores, sobre as demandas que estavam surgindo para a gente”, mas

“ao mesmo tempo tinha um papel forte de colocar isso na mídia, então levar isso para a rádio, levar isso para a televisão, levar isso para os blogs da cidade, porque, se não tivesse essa perspectiva da circulação, ela não iria [< >] ela dificilmente seria inserida na agenda pública. (EN.10_EA.J)

Para inserir suas pautas na agenda da APM, o INI também atua a partir de manifestações, sejam elas por meio de documentos ou de atos. Um exemplo é abordado pelo Entrevistado H, que conta que, no início do ano, comerciantes e moradores de uma região da cidade estavam insatisfeitos com a implementação de uma ciclofaixa, que ocupou “algumas áreas em frente a comércios, a estabelecimentos comerciais”, que não queriam perder os estacionamentos ou ter seus estabelecimentos afetados por conta da mudança do tráfego. A atuação do INI foi no sentido de se reunir com Poder Executivo e Associações de Ciclistas e reiterar a posição favorável à manutenção das ciclofaixas, com pontuais revisões no projeto. Depois disso, eles articularam, junto com essas associações e a imprensa, uma “manifestação, por meio de uma espécie de passeio ciclístico, onde os ciclistas iriam passar sobre a ciclofaixa, fazer todo o percurso da ciclofaixa, com faixas manifestando o apoio da manutenção dessa ciclofaixa naquela área”. Ele avalia que essa ação contribuiu para “de fato garantir que as ciclofaixas se mantivessem lá no local” (EN.08_EO.H).

A atuação do INI junto a órgãos de controle ou fiscalização, de acordo com a Entrevistada J, ocorre quando o INI percebe alguma irregularidade sendo cometida, principalmente em questões ambientais. Ela ressalta que, embora tenha havido mudanças positivas nessa relação entre sociedade civil e poder público, ainda percebe como necessária a constante vigília. O Quadro 19 contempla outros exemplos de como ocorre esse processo de atuação do INI na formação da agenda pública.

Quadro 19 - Exemplos relacionados à atuação do INI sobre a formação da agenda pública

O quê	Detalhamento	Fonte
Realização ou participação em eventos, campanhas, mobilizações ou debates		
Participação no Programa Lidera Turismo, do Sebrae (2016)	“Em maio, o INI participou da capacitação para criação de uma agenda estratégica integrada do Turismo dos municípios da Costa do Cacaú, por meio do Programa Lidera Turismo (Sebrae), que reuniu gestores públicos, lideranças empresariais e membros de conselhos municipais de Turismo.” (slide 26)	INI-04

Projeto Cultivando a Cidadania (2016)	Esse projeto foi criado com o “objetivo de empoderar a população e despertar o interesse em contribuir com a definição de políticas públicas para o controle social da administração pública municipal, propiciando melhoria da gestão pública e dos indicadores sociais do município”. Os principais resultados apontados pelo INI foram: realização de 7 oficinas em parceria com o Centro de Integração Empresa Escola, mobilizando 243 jovens; realização do Google Extended, considerado o 3o maior do mundo, com 1004 inscritos. (p. 4)	INI-05
Participação no Grupo Gestor do Território Litoral Sul Bahia no biênio de 2017-2018 (2017)	“Em 21 de fevereiro, na sede da Associação dos Municípios do Sul, Extremo Sul e Sudoeste Baiano, em Itabuna, aconteceu a reunião de homologação das novas entidades e movimentos sociais que compõem o Grupo Gestor do Território Litoral Sul Bahia no biênio de 2017-2018. O Instituto Nossa Ilhéus passa a compor o conselho gestor do grupo, que atua na discussão dos investimentos estaduais referentes aos municípios e suas zonas rurais.” (p. 12)	INI-06
Interações com a APM (reuniões, audiências públicas, comissões, conselhos, espaços de governança)		
Participação em Grupo de Trabalho (2012)	O Instituto Nossa Ilhéus faz parte do Grupo de Trabalho de Resíduos Sólidos, que “busca a implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos em Ilhéus, através da inclusão socioprodutiva dos catadores de materiais recicláveis do município no processo produtivo da reciclagem”. (p. 4)	INI-05
Participação em Grupo de Trabalho (2013)	O INI passa a integrar também o Grupo de Trabalho de Diálogo Agropesqueiro e o Conselho de Observadores.	INI-04
Atuação em Câmara de Turismo (2017)	“O INI também passa a atuar na Câmara de Turismo da Costa do Cacau, que foi reestruturada com participação tanto do poder público quanto da iniciativa privada, com objetivo de construir um plano de desenvolvimento do turismo regional.” (p. 12)	INI-06
Atuação frente ao cumprimento do Programa de Metas (2019)	“Desde a criação do Comitê Estratégico Ilhéus Sustentável (CEIS), em 2018, foram realizados 10 encontros envolvendo o Poder Público e sociedade civil. Até o momento, a atual gestão selecionou 123 indicadores do PCS e criou outros 13, alcançando 91,7% dos eixos do programa. A estimativa de conclusão da etapa de construção e a primeira prestação de contas é para o segundo semestre de 2019.” (slide 27)	INI-08
Ofício entregue a cada início de gestão nos Poderes Executivo e Legislativo	A cada início de gestão, o INI encaminha um Ofício ao Presidente da Câmara de Vereadores e ao Prefeito de Ilhéus explicando as finalidades do instituto e relembrando responsabilidades e obrigações do poder público frente à população de Ilhéus. Trecho do documento: “[...] Por isso, requeremos à Mesa da Câmara de Vereadores que faça jus ao Regimento Interno da Câmara de Vereadores e à Lei Orgânica do Município de Ilhéus, nos itens a seguir citados que poderão somente ser alcançados no momento em que houver transparência e participação popular: [...]”	INI-09
Atuação em parceria com a mídia		
Atuação sobre proibição de filmagem das sessões da Câmara	O INI atuou em parceria com a imprensa em relação a proibição da Câmara de filmar sessões e reverteu situação.	INI-04
Projeto Cidadania em Debate (2016)	“Programa de rádio para discussão de temas relacionados à cidadania onde instigamos a participação da população.” (p. 4)	INI-05

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Instituto Nossa Ilhéus, em suma, para inserir suas pautas na agenda pública, atua por meio do diálogo direto com a gestão pública, pela participação em diferentes espaços de governança que reúnem poder público e sociedade civil, por manifestações (escritas ou em eventos) divulgadas oficialmente e disseminadas com apoio da mídia, e também acionando os órgãos de controle e fiscalização. Na sequência, são apresentados os resultados concernentes à atuação do INI na formulação e proposição de alternativas de políticas públicas.

4.4.3.3 *Formulação de alternativas*

O Instituto Nossa Ilhéus reúne **informações** a respeito das temáticas e dos problemas que insere em sua agenda de atuação, na percepção da Entrevistada J, fazendo muita pesquisa interna. Nessas pesquisas, ela relata que eles buscam saber "o que existe em outros lugares, o que está funcionando, conversar com outras pessoas que já participaram de aspectos parecidos em outras cidades", em uma espécie de benchmarking, e ela acredita que essa troca é facilitada pela atuação do INI na Rede Brasileira por Cidades Justas, Democráticas e Sustentáveis (EN.10_EA.J).

A Entrevistada L confirma esse relato comentando que as redes de que o INI participa são muito ativas e que "tem sempre alguém, quando a gente tem alguma dúvida, uma coisa mais macro, né, a gente acessa e eles estão sempre disponíveis para falar". Em sua percepção, eles contribuem com "diversas expertises", seja tirando dúvidas e fortalecendo o argumento ou apontando outra forma de olhar para determinada situação (EN.12_EA.L). E outra forma de reunir informações é com a própria participação dos associados. A Entrevistada L afirma que tais associados "são de diversas áreas, área jurídica, área ambiental, área de engenharia, arquitetura, tem muita gente que se disponibiliza a dar essa consultoria quando necessário" (EN.12_EA.L).

Relativamente a como o INI **elabora e encaminha** essas propostas à Administração Pública Municipal, os entrevistados trazem alguns exemplos. A Entrevistada G, por exemplo, comenta sobre a metodologia do Mini Público, que envolve a construção de propostas com a população. Uma das propostas elaboradas sob essa metodologia foi a da regulamentação do moto-táxi. O início desse caso já foi relatado na seção de identificação de problema e os desdobramentos podem ser resumidos assim: pela aplicação dessa metodologia de Mini Público, o INI reuniu co-executores do projeto MobCidades, arquitetos, especialistas em transporte, representantes de deficientes e surdos, e montou um grupo que construiu, de fato uma proposta de regulamentação, a qual foi encaminhada à Prefeitura.

Tal proposta, no momento em que eles concederam as entrevistas, estava sendo apresentada pelo Executivo ao Legislativo para encaminhamento (EN.07_EA.G). O Entrevistado H destaca que "inclusive, é uma das cobranças que a gente vai fazer nas próximas semanas em relação ao andamento desse projeto de lei, que já foi enviado desde o finalzinho do ano passado, 2018, e está esperando uma resolução sobre essa

questão” (EN.08_EO.H). Todavia, a percepção da Entrevistada G é de que agora “o projeto de lei está parado, porque os Vereadores estão preocupados com os votos deles e, se passar isso lá na Câmara, muita gente não vai querer dar voto para eles” e salienta que o INI precisa fazer acontecer antes do próximo ano, que é ano eleitoral (EN.07_EA.G).

Outro exemplo que caracteriza esse processo de elaborar e encaminhar alternativas à APM é o caso da Lei de Resíduos Sólidos, relatado pela Entrevistada L. Ela relembra que essa lei, embora tenha sido proposta pelo poder executivo, foi feita pela sociedade civil e foi aprovada por unanimidade no dia 16 de junho de 2016. Contudo, ela ressalta que, atualmente, o INI não vem atuando mais nesse sentido, mas sim "apontando caminhos”, como por exemplo pesquisando e indicando leis ou outras normas que os políticos desconhecem e buscando, de alguma forma, otimizar esse processo legislativo orientando para que não sejam criadas leis que já existem ou que não tenham um benefício prático (EN.12_EA.L).

Constam no Quadro 20 outros exemplos sobre esse processo de atuação do INI na formulação e proposição de alternativas à APM.

Quadro 20 - Exemplos relacionados à atuação do INI na formulação de alternativas

O quê	Detalhamento	Fonte
Relatórios ou outros documentos contendo propostas específicas, planos específicos, projetos de lei		
Sugestões de alteração à Lei Orgânica Municipal (2017)	Dez das vinte e sete sugestões de alteração à Lei Orgânica Municipal propostas pelo INI foram contempladas pelo poder público.	INI-04
Elaboração do projeto da Lei de Resíduos Sólidos (2016)	“Aprovada por unanimidade em 1ª e 2ª votação durante sessão ordinária na Câmara de Vereadores de Ilhéus no dia 14 de junho, a Lei No 3.804/2016, que institui a Política Municipal de Resíduos Sólidos, é uma peça importante na formação do Plano Municipal de Saneamento Básico e busca atender às normas da Política Nacional e Estadual de Resíduos Sólidos. Pioneira na região sul da Bahia, foi uma iniciativa do Poder Executivo Municipal, encaminhado ao Legislativo pelo prefeito de Ilhéus em exercício, Cacá Colchões. Sua elaboração durou quase dois anos e teve total protagonismo da sociedade civil.” (slide 24)	INI-04
Contribuições do Plano Ativa Ilhéus para a área de mobilidade (2017)	“Ilhéus ainda não tem o Plano de Mobilidade, mas contemplou ações para o setor no Plano Plurianual 2018-2020, considerando dados e propostas do Plano Ativa Ilhéus, elaborado de forma participativa pela sociedade civil organizada em 2015, capitaneado pela Courb em parceria com o INI, e que contempla plano cicloviário, aquaviário e sugestões para um melhor uso do espaço urbano.” (p. 17)	INI-06
Realização de projetos em parceria com a APM		
Atuação administrativa junto ao poder público	O INI atua oferecendo material administrativo para a APM otimizar seus processos de trabalho. No ofício que eles encaminham a cada início de gestão, consta, por exemplo, “lembramos a esta Diretoria, que o Instituto Nossa Ilhéus, encaminhou para todos os Vereadores no início dessa legislatura, uma planilha em excel, a fim de que, os próprios Vereadores preencham e divulguem suas produções legislativas [...]”	INI-09
Participação em elaboração de plano (2015)	O INI participou “da elaboração do Plano Integrado Urbano em parceria com Courb, TPI, AstriSul e poder público municipal”. (slide 7)	INI-04
Participação em elaboração de plano (2017)	O INI participou das audiências públicas para elaboração do Plano Plurianual 2018-2020. “Enviou 54 propostas, das quais 36 foram contempladas.” (p. 11)	INI-06

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nessa etapa de proposição de alternativas, é possível identificar que o INI aprofunda seu conhecimento sobre os problemas ou temas que quer abordar a partir de estudos internos e da troca de conhecimento junto a parceiros da rede nacional, seus associados e especialistas. Além disso, desenvolve metodologias que permitem a participação da população na construção de propostas. E o encaminhamento dessas propostas é feito tanto pela entrega de projetos prontos à APM quanto pela realização de projetos em parceria direta com a APM, por meio de grupos de trabalho, comissões ou audiências públicas.

4.4.3.4 Monitoramento de políticas públicas

São apontados os resultados da atuação do Instituto Nossa Ilhéus com relação ao monitoramento sob três perspectivas: monitoramento de indicadores; monitoramento da Administração Pública Municipal; e monitoramento de leis, políticas ou planos da APM.

O monitoramento de indicadores coincide com o monitoramento do Poder Executivo e é feito no bojo do Programa Cidades Sustentáveis. Todavia, conforme já apresentado em sessões anteriores, o INI ainda vem fazendo um esforço no sentido de conseguir sistematizar o fornecimento dos dados pela APM. O sistema de indicadores foi lançado em 2012 (INI-04), entretanto, a Entrevistada G aponta que uma coisa é ter a tecnologia à disposição, outra é contar com a cooperação, porque a APM sequer digitaliza os documentos e dados que produz (EN.07_EA.G).

A parte de monitoramento mais robusta desempenhada pelo Instituto Nossa Ilhéus é o monitoramento do Poder Legislativo, que, conforme indicado em ocasiões anteriores, é feito pelo De Olho na Câmara de Vereadores, um programa criado em 2012 (INI-04), ou seja, no início do INI, e que permanece até hoje. Nesse projeto, "são realizadas transmissão e gravação das sessões; produção de relatórios de desempenho do legislativo; petições; representações; elaboração de Guia Prático; multiplicação da Metodologia" (INI-04, p. 19). Os relatórios de desempenho dos Vereadores são publicados anualmente e, neles, é possível saber "quantas faltas teve cada vereador, em quais bairros e distritos eles mais atuaram, quais foram os projetos de Lei propostos e aprovados por eles, entre outras informações" (INI-04, p. 19). Esse trabalho do INI é utilizado, inclusive, pelos próprios Vereadores, que, de acordo com a Entrevistada G,

às vezes [...] o próprio Vereador pede especificamente a fala de outro Vereador, daí a gente induz ele a buscar no canal. Ou então eles nos enviam uma correspondência, mas que a gente vai ceder, claro, e a gente pede para que a gente tenha o comprovante de que a gente está realmente fortalecendo e contribuindo com eles. (EN.07_EA.G)

Essa metodologia do programa De Olho na Câmara de Vereadores já foi replicada em outras cidades, como Uruçuca/BA e Mococa/SP (INI-04) e o relatório de 2017 aponta que, após cinco anos monitorando, foi possível observar melhorias no que tange a acesso à informação e transparência, tais como “lançamento do novo site, elaboração de página na rede social Facebook, publicação das pautas com antecedência e reativação da participação de intérpretes da Libras” (INI-06, p. 9).

No que se refere ao monitoramento de leis ou políticas públicas, cita-se o exemplo do projeto MobCidades, que é focado no orçamento público e faz um monitoramento das leis orçamentárias com o objetivo de identificar a parcela de recursos destinados à área de mobilidade. O Entrevistado H conta, por exemplo, que agora

a gente está realizando uma ação bem bacana que é se voltar mesmo inteiramente para o Plano Plurianual de 2018 a 2021, as leis orçamentárias de 2018 e 2019 e, vindo nessas leis, o que foi planejado para a área de mobilidade urbana e comparando isso com as prestações de contas para ver o que foi planejado e o que foi, de fato, executado. (EN.08_EO.H)

Esses são os resultados relacionados ao processo de monitoramento de políticas públicas. Na sequência, são apresentados destaques, na percepção dos entrevistados, a respeito das contribuições do Instituto Nossa Ilhéus para a cidade.

4.4.4 Contribuições gerais do Instituto Nossa Ilhéus

Os resultados são expostos a partir de quatro perspectivas: conquistas da rede, desafios, principais resultados alcançados e mudanças percebidas.

No tocante às conquistas do Instituto Nossa Ilhéus, o discurso converge no sentido da contribuição que eles deram para a mudança da cultura da cidade. A Entrevistada G acredita que a melhor forma de perceber isso é com “outras pessoas dizendo, e não nós mesmos. Mas a gente percebe quando eles falam a mesma linguagem da gente. Quando alguém fala comigo ou quando alguém retorna para mim algo que foi nosso” (EN.07_EA.G). Essa percepção é harmônica à da Entrevistada L, que ressalta como uma importante conquista a credibilidade

adquirida pelo INI ao longo dos anos e o fato de a sociedade perceber sua atuação como sistêmica, que recebe e escuta pessoas de diversos campos (EN.12_EA.L).

A Entrevistada J aborda a questão de mudança da cultura sob uma outra ótica, afirmando que o INI contribuiu incentivando “a cultura ilheense, a ser incentivador das novas formas de produção de chocolate, [...] a trabalhar com condições de agricultura local muito fortes” e mostrando que existem outras formas de atuar visando a transformação, que não envolvem apenas embate e oposição (EN.10_EA.J). Ela adiciona que a conquista que o INI “tem alcançado a cada tempo mais é de transformar algumas pessoas ou grupos da cidade para deixar eles ativos e criar esse organismo vivo de cidadãos que estão se importando com as questões públicas e com o futuro da cidade” (EN.10_EA.J).

Conquistas mais pontuais são citadas pelo Entrevistado H: ele acredita que o Plano de Metas é uma das principais conquistas, por ser uma importante ferramenta de acompanhamento da gestão; e a mudança de percepção da gestão pública com relação à mobilidade, uma vez que já é possível perceber “no poder público esse olhar sobre a mobilidade, pensar a mobilidade, que está crescendo mesmo, no próprio linguajar dos membros do poder executivo, dos secretários do Prefeito, pensando a mobilidade de forma mais ampla” (EN.08_EO.H).

A respeito dos desafios, os entrevistados abordam quatro: a desvinculação do INI à imagem da fundadora; a questão do financiamento; a gestão de conflitos; e a manutenção das instâncias de diálogo abertas. Com relação à desvinculação do INI à imagem da fundadora, ela própria percebe como desafio e comenta que está em processo, mas não é fácil. Ela relata que tem ido menos ao instituto, pensa em outras formas de fazer as coisas, mas, para conseguir fazer isso, precisa ter certeza de que o INI não perderá seu potencial de atuação em função de sua figura não estar mais tão presente no cotidiano (EN.07_EA.G).

O desafio de financiamento também é percebido. O Entrevistado H entende essa como “uma problemática que afeta inclusive a própria manutenção da instituição, então é algo que a gente tem pensado muito, em outras formas de nos financiar” e conta que, recentemente, iniciaram um processo para captar doação dos associados (EN.08_EO.H). Em sua visão, o ideal é não ficar restrito a um único financiador. A Entrevistada L ratifica essa percepção e acrescenta que a dificuldade de captação tem relação com a própria forma de atuação do INI. Tendo em vista que monitoramento e impacto em políticas públicas são

“coisas não tão palpáveis” e com metas de médio a longo prazo, potenciais financiadores preferem direcionar seus recursos para projetos mais pontuais que tragam resultados de curto prazo mais específicos (EN.12_EA.L).

Outro desafio, na percepção da Entrevistada J, é o INI conseguir manter a harmonia e o diálogo aberto entre os diferentes atores que participam, que, por vezes inclusive, têm interesses antagônicos. Ela acredita que a diretora presidente tem "conduzido isso de forma bastante positiva", mas ressalta que o contexto recente de mudanças pode tornar essa tarefa um desafio maior (EN.10_EA.J). E a Entrevistada L acrescenta que, enquanto o DS não se torna "uma política de Estado e não de Governo", o desafio é manter a sociedade civil fortalecida e atuante e as instâncias de diálogo abertas. Ela salienta a importância de instituições como o INI se manterem alinhadas aos seus objetivos, sem adentrar em pautas eleitoreiras, para que a sociedade mantenha a confiança nelas “como representantes de um discurso que elas querem defender” (EN.12_EA.L).

A respeito dos principais resultados obtidos pelo INI, dois pontos são abordados pelos entrevistados: o primeiro é a mudança de comportamento do poder público, que, entendendo o papel do INI de fortalecimento, passou a admitir novas formas de participação da sociedade civil no processo de política pública; e o segundo é o senso de preocupação da população de Ilhéus com a cidade.

Sobre as mudanças no poder público, a Entrevistada G acredita que um dos resultados mais importantes do INI é ter conseguido "fazer uma alteração da cultura de fortalecimento do poder público" por meio de sua atuação propositiva e assertiva (EN.07_EA.G). O Entrevistado H acrescenta que um resultado importante é a “percepção do poder público de que nós somos uma instituição de fato apartidária, que tem a preocupação em colaborar e propor políticas num sentido sempre propositivo de melhorar a situação do município [...]” e também a percepção da sociedade como um todo (EN.08_EO.H).

A respeito dessa relação entre poder público e sociedade, outro resultado relevante, dessa vez apontado pela Entrevistada L, é o fato de que o INI inspira a gestão pública para que, sempre que possível, consulte a população. Ela conta que “isso tem acontecido, ainda que de uma forma não ideal, [...] mas a quantidade de audiências públicas tem aumentado, eles estão entendendo que a participação popular é importante” e estão entendendo também que leis e peças orçamentárias não são fictícias (EN.12_EA.L), mas sim instrumentos de

referência para a ação. De uma forma geral, a Entrevistada J acredita que o resultado mais importante conquistado pelo INI é a disseminação à sociedade de um senso de preocupação com Ilhéus e com a forma que estão contribuindo para a cidade melhorar.

Quanto às mudanças percebidas em decorrência da atuação do instituto, a Entrevistada G percebe que os Vereadores mudam a postura quando percebem a presença do INI nas sessões, porque eles sabem que estão ali para observar e monitorar, então há uma preocupação em agir com uma postura mais institucional (EN.08_EO.H). Além disso, a Entrevistada L relata sobre a conscientização da gestão pública de que realizar uma gestão por metas é melhor. O Plano de Metas proposto pelo INI contribuiu para essa mudança e ela aponta que órgãos de controle, como Controladoria Geral do Município e Tribunal de Contas, já reconhecem as melhorias que essa ferramenta promove na gestão pública (EN.12_EA.L).

Encerrando essa exposição sobre mudanças, considera-se pertinente destacar a reflexão da Entrevistada J, reflexão essa que eles costumavam fazer na época em que ela ainda estava no INI:

essas transformações têm que acontecer no nível macro, [...] têm que acontecer em Brasília ou nos grandes centros para depois elas terem vazão para esses níveis mais locais? Ou a gente precisa acontecer nos níveis locais para, daí, chegar no macro? [...] Um ponto que foi sempre importante lá é uma relação dialética mesmo entre o micro e o macro, nesse sentido. Entre as brigas que a gente fazia, as transformações que a gente tinha localmente com o que estava acontecendo no cenário nacional. (EN.10_EA.J)

Em sua avaliação, essa interrelação entre macro e micro é importante para gerar mudanças e é importante o fortalecimento do poder local porque, “eles são uma parte super relevante do todo e, numa questão constitutiva, são fundamentais para a gente conseguir fazer a transformação” (EN.10_EA.J).

Esses são os resultados coletados sobre o Instituto Nossa Ilhéus. Em síntese, é possível identificar contribuições e mudanças por ele geradas no processo de políticas públicas da cidade. O papel marcante da fundadora e a atuação baseada no monitoramento do legislativo e no impacto em políticas públicas são fatores que contribuem para que o INI consiga influenciar a agenda da APM e, inclusive, propor e participar da elaboração de políticas públicas. A análise mais aprofundada desses dados é feita na seção 5 desta tese.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, é feita a discussão dos resultados à luz da teoria utilizada como referência. Discute-se o enquadramento dos casos como redes de políticas públicas, buscando retratar, principalmente, a forma com que se relacionam com a Administração Pública Municipal; na sequência, analisam-se as contribuições geradas para o processo de análise de políticas públicas; e então são examinadas as contribuições para a gestão da sustentabilidade em cidades. Ao final, é feita uma discussão geral a respeito dos achados desta pesquisa.

5.1 ATUAÇÃO COMO REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A discussão desta seção visa atender o segundo objetivo específico desta tese: *[OE.2] compreender o relacionamento entre as redes e a administração pública municipal (APM)*. Para viabilizá-lo, utilizou-se como apoio referencial a literatura de Redes de Políticas Públicas, que contribuiu com os aspectos norteadores para caracterização dos casos estudados.

Resgatando da seção teórica, o alcance da teoria de administração pública passou por mudanças nos últimos anos e o modelo tradicional, que pressupunha a separação entre as esferas política e de gestão, deu espaço a modelos que retratam um arranjo mais flexível entre atores interdependentes (FLEURY, 2005). Conforme aponta Frey (2007), as fronteiras entre os setores privado e público ficaram mais imprecisas, o que contribuiu para o surgimento de novas estruturas de governança, as quais, por sua vez, conformaram novos processos de interação entre AP e sociedade, sendo uma dessas formas de interação em rede.

A abordagem de redes dentro das ciências sociais é percebida sob duas principais vertentes: uma que a considera um instrumento analítico e outra que a interpreta como uma forma de governança aplicada à gestão de sistemas complexos (CALMON; COSTA, 2013). Quando aplicado ao campo da administração pública, o estudo sobre redes fez emergir o conceito de Redes de Políticas Públicas e essa abordagem pressupõe que “formação e implementação de uma política são inevitavelmente o resultado da interação entre atores com interesses, objetivos e estratégias distintos” (KLIJN, 1998, p. 10).

Para Castells e Cardoso (2005, p. 27), o setor público é um ator fundamental “para desenvolver e moldar a sociedade em rede”. Ademais, no modelo atual, gestores públicos em

qualquer contexto precisam compreender “as maneiras pelas quais a colaboração pode ser encorajada e mantida” (O'TOOLE Jr, 2015, p. 367) e, portanto, o estudo de RPPs torna-se relevante porque aponta como "diferentes atores envolvidos na formulação de políticas coordenam seus interesses” (BÖRZEL, 1997, p. 14). Reiterando a definição mais comum sobre Redes de Políticas Públicas, elas consistem em

[...] um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, que liga uma variedade de atores que compartilham interesses comuns acerca de uma política e que trocam recursos na busca da consecução desses interesses compartilhados, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira atingirem objetivos comuns. (BÖRZEL, 1997, p. 1, tradução nossa)

Para caracterizar os casos estudados como redes de políticas públicas, discorre-se em função dos aspectos norteadores elencados para esta pesquisa: contexto de surgimento, constituição da rede, atores e relacionamentos, recursos disponíveis e processos de trabalho.

Para o *contexto de surgimento*, considerando que esta pesquisa adota o entendimento da escola de governança, que estuda a natureza interativa dos processos políticos e, para tanto, se debruça sobre o contexto institucional em que tais processos ocorrem (KLIJN, 1988), é feita uma síntese desse contexto para cada caso na sequência. São retratados os contextos nacional e local de onde as redes surgiram. Para se ter uma ideia geopolítica geral, o Quadro 21 traz algumas características das cidades dos casos estudados.

Quadro 21 - Características das cidades

	Bogotá, D. C.	São Paulo	Manizales	Ilhéus
Área física	1.775,98 km ²	1.521 km ²	572 km ²	1.588 km ²
População	7.181.000 habitantes	12.176.866 habitantes	397.466 habitantes	162.327 habitantes
Densidade demográfica	4.043,4 hab/km ²	8.005,8 hab/km ²	694,9 hab/km ²	102,22 hab/km ²
IDH	0,792	0,805	Não encontrado. *	0,690
PIB per capita	USD 10.270,00	R\$ 57.071,43	Não encontrado. **	R\$ 21.743,84
Notas: * Departamento de Caldas: 0,757 ** Departamento de Caldas: USD 8.932,00 (2017)				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para o caso de **Bogotá Cómo Vamos**, despontou um cenário favorável à criação de uma organização desse gênero por conta de algumas reformas ocorridas na Colômbia. Nos anos oitenta, o sistema político era estruturado de uma forma bem fechada, que permitia participação apenas de dois partidos, mas em 1991, foi publicada uma nova constituição que modernizava essa estrutura política e ampliava os espaços de representação para diferentes setores da sociedade. Essa nova carta deu espaço para outras reformas, que se estenderam até

2005, quando houve a aprovação da Lei de Bancadas, que passou a demandar uma postura unificada dos partidos visando reduzir conflitos legislativos.

As transformações começaram a ser percebidas de forma mais prática em 1993, quando se estabeleceu a elaboração de programas de governo como condição para concorrer a cargos públicos, e em 1994, quando formato e conteúdo dos planos de desenvolvimento foram regulamentados (BCV-01). Essa possibilidade de acompanhar o cumprimento de promessas eleitorais contribuiu para a sociedade começar a “solicitar contas, incentivar a geração de informações, realizar avaliação e debate e envolver cidadãos [...] na construção coletiva da cidade” (BCV-01, p. única, tradução nossa).

Tal mudança no relacionamento entre gestão pública e sociedade por um lado e, por outro, a exigência de um documento com objetivos e metas que facilitavam o monitoramento da gestão foram fatores relevantes para a formação de Bogotá *Cómo Vamos*, pois, embora houvesse um cenário favorável à ampliação de espaços de representação e participação cidadã, o grupo fundador do programa percebia ainda uma escassez desses processos de participação em decorrência da ausência de ferramentas de planejamento que produzissem dados sobre a gestão pública (BCV-01). Por isso, estruturaram uma metodologia que tinha como objetivos monitorar a qualidade de vida e promover uma sociedade civil mais ativa e incidente nas decisões sobre aquilo que era de interesse público.

O programa **Manizales *Cómo Vamos***, estando situado em uma cidade colombiana, também se beneficiou desse contexto institucional nacional favorável a espaços de participação social e, em 2012, surgiu com o mesmo propósito do programa BCV, a partir do qual foi replicado. Manizales é uma cidade de porte intermediário, com um orçamento bastante limitado, mas que apresenta indicadores bons em alguns aspectos. A cidade dependeu durante bastante tempo da cultura cafeeira, todavia, ao longo do tempo, setores como serviços, educação e indústria têm se destacado.

A Entrevistada M relembra que, há uma década, aproximadamente, havia uma sensação de “desespero coletivo”, pois não se encontrava trabalho, as pessoas queriam ir embora, aqueles que conseguiam, buscavam universidades em outros lugares, em suma, houve uma crise de credibilidade. Entretanto, em decorrência desse contexto propício que tem se formado para a realização de alianças e trabalhos colaborativos entre diferentes atores, ela considera que, devido ao seu tamanho, Manizales permite a realização de exercícios que

podem trazer resultados interessantes para a cidade, tanto que hoje a cidade é considerada referência (EN.13_EA.M).

A rede **Nossa São Paulo** foi criada na maior cidade do Brasil. Em 1988, foi promulgada uma nova constituição brasileira, a qual concedeu mais autonomia aos municípios, sob a ótica da descentralização fiscal e política (NSP-17). Coube, então, aos municípios uma série de novas responsabilidades e esse contexto despertou a atenção de diferentes segmentos da sociedade civil. No caso de São Paulo especificamente, à época da criação da rede, as pessoas envolvidas entendiam que a cidade estava sofrendo “as consequências de um crescimento acelerado, desordenado e muitas vezes predatório, dentro do contexto de uma globalização econômica perturbadora” (NSP-06, p. 2) e diagnosticavam problemas sociais, de mobilidade, de precariedade nos serviços públicos de saúde e educação, problemas de habitação, desigualdade social e violência.

Por outro lado, a avaliação desse grupo era de que a cidade tinha recursos para melhorar essa situação e que um esforço de cooperação entre governo e sociedade civil poderia contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos paulistanos. Todavia, da mesma forma que em BCV, eles notavam a ausência de uma coordenação articulada entre esses dois setores e, principalmente, de ferramentas de gestão baseadas em planejamento e metas. Nesse sentido, apontaram a importância da retomada da articulação da sociedade civil, visando a melhoria da gestão e a continuidade de políticas públicas, e foi para preencher essa lacuna que a rede Nossa São Paulo passou a ser modelada.

Relativamente ao **Instituto Nossa Ilhéus**, o contexto institucional nacional é o mesmo retratado para NSP. Todavia, a cidade tem um tamanho bem discrepante em relação a São Paulo. Enquanto a capital paulista conta com uma população estimada de 12 milhões de pessoas, Ilhéus tem 162 mil habitantes. Recentemente, a cidade, conforme relato dos entrevistados, passou por mudanças, principalmente em decorrência da queda da produção de cacau, que gerou uma migração das áreas rurais para o centro e fez com que a cidade começasse a crescer de uma forma desenfreada, com ruas e pavimentações estreitas e um ‘desordenamento’ territorial evidente.

Por outro lado, a cidade tem diversas riquezas: o “maior parque urbano do país com mata primária, que é o Parque Municipal Natural da Boa Esperança”, há várias unidades de conservação, um parque marinho, uma APA (Área de Proteção Ambiental), uma Reserva

Silvestre, quatorze RPPNs (Reservas Particulares do Patrimônio Natural) (EN.07_EA.G). Embora a cidade tenha passado por essas transformações recentes, nota-se que a motivação para criar o INI não decorreu exatamente disso, mas sim de um anseio pessoal da fundadora em monitorar o trabalho do poder público e gerar uma cidadania mais consciente e informada a respeito das questões importantes para a cidade.

Em termos contextuais, avalia-se que os casos colombianos tiveram uma mudança institucional importante que contribuiu para o surgimento de iniciativas que buscassem um diálogo mais aproximado com a gestão pública no processo de políticas públicas. Com relação aos casos brasileiros, entende-se que a situação da cidade de São Paulo à época da criação da rede instigou os fundadores a conceberem uma organização dessa natureza, enquanto que em Ilhéus, os aspectos contextuais não foram tão decisivos quanto o anseio pessoal da fundadora.

No tocante ao *processo de constituição*, o Quadro 22 reúne os aspectos centrais.

Quadro 22 - Síntese sobre a constituição dos casos estudados

	BCV	NSP	MCV	INI
Início das atividades	1998	2007	2012	2012
Natureza	Iniciativa cidadã e do setor privado.	Movimento de um grupo da sociedade paulistana que estava insatisfeito com a situação da cidade.	Exercício de organizações privadas.	Organização da sociedade civil de interesse público e apartidária.
Atores	Representantes de sindicatos, empresas, ONGs, imprensa e academia.	Representantes de empresas, ONGs, lideranças religiosas, acadêmicos, urbanistas e intelectuais.	Representantes de sindicatos, empresas, ONGs, imprensa e academia.	Representantes de empresas, ONGs, imprensa, academia, lideranças locais e atores influentes em Ilhéus.
Grupo fundador	Câmara de Comércio de Bogotá; Editora El Tiempo; Fundação Corona; Instituto FES de Liderança.	Fundador do Instituto Ethos; representantes religiosos atuantes em suas comunidades; ONGs de diferentes temáticas; acadêmicos, urbanistas e intelectuais.	Fundação Corona, La Patria, Caja de Compensación Familiar Confamiliares, Fundação Luker, Câmara de Comércio de Manizales, Universidad de Caldas e Comitê Intersindical de Caldas.	Fundadora e co-fundadora.
Motivação	Melhorar os processos de prestação de contas e controle cidadão e estimular espaços de debate sobre temas relevantes à cidade.	Criar uma instância que olhe para a cidade como um todo e influencie o processo político, acompanhe governos e políticas públicas.	Promover governos eficazes e transparentes e suscitar cidadãos mais informados e participativos.	Tornar os cidadãos de Ilhéus mais informados sobre o Poder Público e mais participativos na gestão pública.

Objetivos	Monitorar e avaliar a qualidade de vida na cidade.	“Mobilizar diversos segmentos da sociedade para [...] construir e se comprometer com uma agenda e um conjunto de metas, articular e promover ações, visando a uma cidade de São Paulo justa e sustentável” (NSP-05).	Monitorar e avaliar a qualidade de vida na cidade.	“Fortalecer a cidadania e a democracia participativa, tendo por base a sustentabilidade e o monitoramento social” (INI-05, p. 2).
Princípios	Imparcialidade; Transparência.	Imparcialidade; Equidade; Participação; Transparência.	Imparcialidade; Transparência.	Transparência; honestidade; responsabilidade social e ambiental; justiça; respeito; profissionalismo

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Resgatando Fleury (2005), ao estudar redes, elementos-chave a serem analisado são percepções e regras. Pozzebon e Mailhot (2012) também destacam a relevância de analisar o contexto institucional, pois é ele que faz emergirem as questões ou problemas a partir dos quais essas organizações estruturam sua atuação. Nos casos pesquisados, ao levantar tais informações, foi possível identificar que fatores contextuais específicos de cada localidade tiveram influência direta na motivação para a criação dessas iniciativas.

Em Bogotá e Manizales, tratou-se da articulação de atores privados interessados em melhorar a transparência e os processos de prestação de contas do setor público; em São Paulo, havia uma insatisfação diante da situação da cidade e da falta de instrumentos de gestão por parte da APM; e, em Ilhéus, a fundadora do INI buscou parceiros e fontes de recursos para viabilizar seu anseio pessoal de conscientizar a sociedade para participar mais da gestão pública. Foi possível identificar pontos de semelhança na essência constitutiva dessas organizações: todas se preocupam com governos mais transparentes, cidadãos politicamente conscientes e participativos e o desenvolvimento da cidade de uma forma planejada, visando a qualidade de vida dos cidadãos.

Dando continuidade aos aspectos norteadores que auxiliam a estudar os casos sob a ótica de Redes de Políticas Públicas, relembra-se que RPPs podem ser definidas como estruturas “de interações, predominantemente informais, entre atores públicos e privados envolvidos na formação e implementação de políticas públicas” (SECCHI, 2017b, p. 119). Para Klijn et al., RPPs podem ser, inclusive, “caracterizadas pelos atores que fazem parte delas e por suas relações entre si” (KLIJN et al., 1995, p. 439) e Secchi (2017b) complementa que é necessário identificar tanto os *atores* como os padrões de *relacionamentos* entre eles.

Para esta pesquisa, buscou-se estudar o relacionamento dos atores da rede entre si, o relacionamento com a sociedade em geral e o relacionamento com a APM.

A respeito do *relacionamento interno* entre os atores das redes, para os quatro casos se percebe um relacionamento harmônico, tendo em vista que aqueles que optam por se associar a essas organizações têm como ponto de partida uma confluência de objetivos.

Em **Bogotá Cómo Vamos**, embora não haja um número limitado de atores que podem participar, aqueles que querem devem assumir um compromisso com a cidade, garantir a imparcialidade das análises e contribuir com suas expertises de trabalho. O modelo Cómo Vamos busca, na avaliação da Entrevistada K, uma ampla representatividade dos setores da sociedade civil e a relação entre programa e associados é mutuamente benéfica, uma vez que fundações, empresas, sindicatos, imprensa e academia tanto se utilizam das informações produzidas por BCV como devolvem ao programa análises mais aprofundadas, aplicações dos diagnósticos, proposições de ferramentas e inovações, e assim por diante.

O mesmo pode ser percebido no programa **Manizales Cómo Vamos**. O relacionamento entre equipe de trabalho e associados, na avaliação dos entrevistados, é sinérgico, com cada associado desempenhando um papel de articulação frente a setores específicos da sociedade e comitês técnico e de comunicação também trabalhando de forma harmoniosa. A diretora do programa faz uma síntese desse relacionamento: câmaras de comércio são responsáveis por “manter a relação com os empresários e com o setor privado da cidade” e também se unem aos programas fundações empresariais, como a Fundação Corona, que movem projetos importantes (EN.02_EA.B). Os meios de comunicação asseguram a divulgação das informações produzidas e as universidades dão o apoio técnico por trás de todo o conteúdo gerado (EN.02_EA.B).

Na rede **Nossa São Paulo**, há a figura jurídica do Instituto Cidades Sustentáveis, onde trabalham pessoas remuneradas que executam as ações da rede, mas há também voluntários que contribuem na discussão de temáticas em Grupos de Trabalhos. A atuação dessas pessoas gera, na visão da Entrevistada D, uma situação complementar importante porque, enquanto uns se dedicam a fazer acontecer, outros contribuem de forma mais geral, dentro das áreas que têm conhecimento. Além dessa equipe e dos sócios, a rede tem parcerias e articulações dos mais diversos tipos e um desafio, na visão do atual coordenador, é assegurar com que tais parcerias se mantenham suprapartidárias e imparciais. Os atores do

Instituto Nossa Ilhéus, consoante os dados coletados, também apresentam um relacionamento harmonioso. Atualmente, o INI conta com aproximadamente setenta associados e o desafio é garantir com que todos se engajem nas atividades da organização.

De forma geral, o relacionamento interno entre equipe, sócios e voluntários desses casos funciona harmoniosamente. Acredita-se que a manutenção desse caráter harmonioso deva-se ao fato de que os quatro exemplos pesquisados pautam sua atuação em uma metodologia bastante técnica, que permite a imparcialidade e ajuda a evitar a inserção em pautas ideológicas específicas. Em todos os documentos a que se teve acesso, a ênfase na imparcialidade, transparência e tecnicidade dos diagnósticos é percebida, portanto, pessoas e organizações que optem por se associar a essas iniciativas já sabem a postura que será demandada e os princípios que regem a atuação. Entende-se que essa transparência metodológica contribui positivamente para o alinhamento de expectativas e posturas.

O *relacionamento com a sociedade*, nos quatro casos, é construído com um forte apoio da mídia, que é uma parceira estratégica para a divulgação dos relatórios, diagnósticos e informações produzidas. O programa **Bogotá Cómo Vamos** constrói esse relacionamento com o objetivo de ter cidadãos mais informados, pois, conforme relata seu diretor, “um cidadão melhor informado é um cidadão que participa melhor das decisões de políticas públicas e faz um melhor controle social” (EN.14_EO.N).

É feito um esforço de tradução das análises e diagnósticos produzidos para uma linguagem de fácil compreensão, todavia a Entrevistada K avalia que essa relação com a sociedade poderia ser ainda mais próxima. Em **Manizales Cómo Vamos**, esse relacionamento, na percepção dos entrevistados, tem evoluído ao longo desses sete anos por conta dos diferentes espaços de participação que MCV tem promovido. Por ser um programa técnico, os entrevistados avaliam que Manizales Cómo Vamos também tem um bom relacionamento com o entorno institucional e com a academia.

A rede **Nossa São Paulo**, por sua vez, interage com diferentes grupos e coalizões da sociedade paulistana, ora como protagonista, ora como participante. Sendo uma rede, um desafio constante é conseguir reunir grupos, por vezes antagônicos, para discutir alguma temática e pensar em uma solução para a cidade como um todo e outro desafio é manter essa discussão suprapartidária. A NSP conquistou uma imagem de credibilidade com a sociedade porque fortaleceu a discussão sobre metas e indicadores de gestão e tem um forte potencial de

mobilização junto à população, principalmente pela relação de parceria que conseguiu construir com a mídia. Contudo existem organizações que não a reconhecem e eventualmente emergem conflitos. Os entrevistados do **Instituto Nossa Ilhéus** também relatam um bom relacionamento com a sociedade, há um reconhecimento do papel do INI na cidade, também em decorrência da relação que construíram com a imprensa local. Pautas são divulgadas por jornais, rádio, a presidente frequentemente concede entrevistas e palestras e isso propicia a disseminação dessa iniciativa pela cidade e pela região onde Ilhéus se situa.

No tocante ao *relacionamento com a Administração Pública Municipal*, avalia-se como um ponto fundamental para o sucesso ou fracasso desses quatro casos pesquisados e percebe-se que, de fato, essas iniciativas fazem um esforço cuidadoso para manter um canal aberto, uma relação respeitosa e uma postura técnica diante dos gestores públicos.

Aprofundando cada caso, desde a criação de **Bogotá Cómo Vamos**, seu relacionamento com a APM vem sendo cuidadosamente construído e, tendo em vista que o programa se pauta na imparcialidade das análises, sua credibilidade foi crescendo ao longo do tempo, à medida que a gestão pública percebia que o exercício era contributivo e avaliativo, não fiscalizador ou punitivo. Embora, até hoje, esse relacionamento não seja linear entre gestões ou mesmo ao longo de uma mesma gestão, é possível perceber que o programa conquistou um espaço de incidência junto ao poder público, em que seus diagnósticos e análises são considerados e discutidos com intuito de melhorar o desenvolvimento da cidade.

O programa **Manizales Cómo Vamos** busca resguardar sua independência e neutralidade e mantém um relacionamento mais afastado, mas sempre com respeito e credibilidade. A gestão pública reconhece sua finalidade, mas, a depender do momento do mandato, o relacionamento pode ficar mais fácil ou difícil, considerando o diagnóstico positivo ou negativo apresentado por MCV. A incidência é feita desde o processo eleitoral e o programa procura construir um espaço de interlocução não apenas com o Prefeito, mas com toda sua equipe, pois são eles que encaminham os dados e indicadores demandados pela metodologia Cómo Vamos. O programa, na avaliação da entrevistada M, consolidou-se para a APM como uma fonte “geradora de informações e dados, de medição de indicadores útil para a administração poder tomar decisões [...]” (EN.13_EA.M, tradução nossa).

Relativamente à rede **Nossa São Paulo**, o acesso e grau de abertura da APM são variáveis a depender da gestão e a depender da época do mandato. Assim como BCV e MCV,

a NSP procura construir esse relacionamento desde o período de campanha, quando elabora e apresenta propostas em diferentes áreas e apresenta aos candidatos tentando fazê-los incluí-las em seus planos de gestão e, após a eleição, é feita uma nova reunião para reiterar e aprofundar tais propostas. Tendo em vista os onze anos de atuação, esse relacionamento atualmente está estruturado, mas isso não impede a existência de conflitos ou resistência. Resgatando o relato do Entrevistado A, há um período de lua-de-mel nos seis primeiros meses, em que as propostas são apresentadas e são recomendados caminhos que melhorariam a cidade, mas após esse período, quando a APM faz algo com que a NSP não concorda crítica, esse grau de abertura é prejudicado, embora nunca se perca o tom de respeito.

O relacionamento entre **Instituto Nossa Ilhéus** e a Administração Pública Municipal também foi evoluindo ao longo do tempo. Inicialmente, houve uma grande resistência, principalmente de representantes do poder legislativo, que faziam comentários abertos hostilizando o trabalho de monitoramento que a organização fazia na Câmara Municipal. Atualmente, essa resistência diminuiu, mas o grau de abertura da gestão ainda passa por oscilações, principalmente nos momentos de troca de gestão. Todavia, em decorrência da imagem que o INI e sua fundadora têm na cidade, o acesso à APM, principalmente ao poder executivo, existe e, inclusive, conforme aponta o Entrevistado H, recentemente eles têm procurado o instituto para reuniões, sugestões e recomendações.

Avalia-se que o relacionamento com a APM, nos quatro casos pesquisados, foi evoluindo positivamente com o passar do tempo em função da credibilidade que essas iniciativas foram conquistando, tendo em vista que adotam metodologias técnicas de diagnóstico e análise. Vale mencionar que esse aspecto corrobora a teoria: a escola de governança e, mais especificamente, a vertente que considera redes como relações interorganizacionais, aponta que RPPs podem promover uma efetiva transformação na estrutura política porque buscam construir relações baseadas na comunicação e confiança, as quais acabam se sobrepondo a estruturas institucionalizadas de coordenação e acabam vinculando diferentes organizações e influenciando em políticas públicas (BÖRZEL, 1997).

No tocante aos *recursos* de que essas organizações dispõem, são de origem privada. Nenhum dos casos aceita recursos públicos, visto que isso poderia comprometer seus princípios de independência e imparcialidade. Nos quatro casos, foi possível perceber uma insegurança em relação à sustentabilidade dessas iniciativas, mas o caso mais sensível foi o do

Instituto Nossa Ilhéus. **Bogotá Cómo Vamos** e **Manizales Cómo Vamos** têm sócios fundadores como a Fundação Corona, a editora El Tiempo e as Câmaras de Comércio, que são organizações estáveis da sociedade e, além do mais, conceberam a metodologia **Cómo Vamos**. Então acredita-se não ser do interesse delas uma descontinuidade desses programas, ainda mais depois que a iniciativa assumiu proporções nacionais.

A rede **Nossa São Paulo**, pelo que foi possível apreender, é financiada por empresas e fundações privadas nacionais e internacionais e agências de cooperação. Além disso, uma parte dos recursos advém de trabalho voluntário ou de organizações que atuam de forma *pro bono*. Tem grandes fontes de investimento, como Instituto Arapyauú, Open Society e Fundação Ford, e, tendo em vista seu desdobramento em duas iniciativas - Rede Nossa São Paulo e Programa Cidades Sustentáveis -, entende-se que sua sustentabilidade não é mais uma questão preocupante. O que o atual coordenador aponta como preocupação é que, por conta da recente conjuntura, no futuro próximo, a forma de financiamento passe por mudanças e isso possa impactar no jeito de trabalhar da organização (EN.01_EO.A).

O caso do **Instituto Nossa Ilhéus** apresenta um maior grau de incerteza no que tange aos recursos. O Instituto Arapyauú, fundação privada sem fins lucrativos, é o único financiador das atividades e, nos últimos tempos, vem reduzindo o montante de recursos. A presidente relata que, nos dois últimos anos, caiu gradativamente, chegando 50% do que era no início, depois passou para R\$150 mil e, nesse ano, apenas R\$75 mil (EN.07_EA.G). Ela salienta que estão buscando outras fontes e o Entrevistado H complementa que foram feitas mudanças operacionais, como redução do horário de expediente, para reduzir os custos.

Finalizando os aspectos norteadores definidos para caracterizar os casos pesquisados, discutem-se os *processos de trabalho*. Os programas **Bogotá Cómo Vamos** e **Manizales Cómo Vamos** utilizam a mesma matriz metodológica, que envolve dois produtos principais: o Informe de Qualidade de Vida, elaborado com indicadores oficiais da gestão pública; e a Pesquisa de Percepção Cidadã, que reflete a opinião da população no tocante à qualidade de vida na cidade. Além disso, publicam diversos informes sobre temas da cidade, realizam diagnósticos sobre temas específicos, buscam incidir na elaboração do Plano de Desenvolvimento e promovem espaços de discussão com a sociedade e a gestão pública para conscientizar sobre a situação da cidade e discutir possibilidades de melhoria.

Um aspecto que diferencia BCV de MCV é a existência do Consejo Cómo Vamos, instância criada dentro do programa para acompanhar o Consejo de Bogotá a partir de uma metodologia que, desde 2002, analisa “o trabalho dos conselheiros, das bancadas e das mesas diretivas” (BCV-39, p. 8, tradução nossa) e origina o terceiro produto principal do programa: o Informe de Monitoramento e Avaliação de Desempenho do Conselho de Bogotá.

A rede **Nossa São Paulo** elaborou uma metodologia baseada em quatro eixos: o programa de indicadores e metas, o acompanhamento cidadão, a educação cidadã e a mobilização cidadã. O programa de indicadores e metas reúne os indicadores de qualidade de vida de cada sub-região de São Paulo e mantém um banco de dados constantemente atualizado sobre as iniciativas voltadas à sustentabilidade urbana. O acompanhamento cidadão pressupõe o monitoramento dos indicadores, o acompanhamento da Câmara Municipal, do orçamento do município e a realização de pesquisas de opinião com a população.

Na educação cidadã, a NSP promove campanhas para valorizar o espaço público e para conscientizar a população sobre a importância da participação e do senso de pertencimento à cidade. E com a mobilização cidadã, são incentivadas novas lideranças, são promovidos fóruns de debate e a rede busca replicar seu modelo em outras cidades. A rede, para o Entrevistado A, atua como um canal de interlocução entre governo e sociedade civil, buscando qualificar o debate para identificar os problemas da cidade e possíveis soluções.

A atuação do **Instituto Nossa Ilhéus** ocorre em três eixos: educação para a cidadania, monitoramento social e impacto em políticas públicas. No eixo de educação para a cidadania, o INI atua com oficinas, participação em reuniões dos conselhos de políticas públicas e em grupos de trabalhos de implementação de novas políticas públicas (INI-05). O eixo de monitoramento social é viabilizado, no Poder Legislativo, por meio do De Olho na Câmara de Vereadores, que mapeia e monitora a produção das sessões legislativas; e no Poder Executivo, com o Programa de Metas. E o eixo de impacto em políticas públicas se dá com a participação do INI em diferentes espaços de governança (INI-05).

Relativamente aos processos de trabalho, os casos apresentam diversos pontos de semelhança, representados no Quadro 23.

Quadro 23 - Processos de trabalho dos casos estudados

	BCV	NSP	MCV	INI
Monitoramento de indicadores objetivos	✓	✓	✓	✓
Monitoramento de indicadores subjetivos	✓	✓	✓	-
Monitoramento do poder legislativo	✓	✓	-	✓
Monitoramento do orçamento do município	-	✓	-	✓
Incidência na elaboração do Plano de Desenvolvimento	✓	-	✓	-
Incidência na elaboração do Plano de Metas	-	✓	-	✓
Realização de pesquisas de percepção cidadã	✓	✓	✓	-
Publicação de diagnósticos sobre qualidade de vida	✓	✓	✓	-
Realização de espaços de discussão sobre temas da cidade	✓	✓	✓	✓
Promoção de campanhas de conscientização e educação para a cidadania	✓	✓	✓	✓
Incentivo a novas lideranças	-	✓	-	✓
Replicação do modelo em outras cidades *	-	✓	-	✓

Nota: * Os casos colombianos não refletem essas preocupações porque fica a cargo da rede nacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A literatura sobre Redes de Políticas Públicas subsidiou essa caracterização dos casos pesquisados e, com isso, comprovou-se a importância conhecer esses aspectos para poder compreender o alcance de contribuição dessas iniciativas no processo de análise de políticas públicas. De uma forma geral, é possível enquadrá-los como Redes de Políticas Públicas porque apresentam um relacionamento não-hierárquico com a Administração Pública Municipal; compartilham interesses comuns, notadamente em se tratando da qualidade de vida e do desenvolvimento da cidade; trocam recursos com a APM (principalmente recursos informacionais); e trabalham fazendo uma articulação entre sociedade e poder público.

Essas características vão ao encontro daquelas apresentadas por Rhodes (2007), que, reconhecendo uma mudança de perspectiva sobre RPP, passou a adotar a abordagem da escola de governança. As características de uma RPP por ele apontadas são: interdependência entre organizações (governança é mais ampla que governo, envolvendo atores não-estatais); contínuas interações entre membros da rede, devido às necessidades de troca de recursos e negociação de propósitos; interações baseadas na confiança e reguladas por regras do jogo, negociadas e validadas pelos participantes da rede; e existência de um significativo grau de autonomia das redes em relação ao Estado (RHODES, 2007).

Resgatando a visão de Klijn (1998), a abordagem de RPP está mais voltada a uma lógica de processo, e não de resultado, tendo em vista que a elaboração de políticas públicas ocorre em cenários repletos de atores com interesses distintos, informações diferenciadas e

diferentes estratégias de atuação. Compreender essa dinâmica implica compreender de maneira mais aprofundada a forma como decisões são tomadas e como políticas públicas são concebidas e implementadas e, nesse sentido, avalia-se que a teoria escolhida para estudar os casos contribuiu positivamente para viabilizar o objetivo desta pesquisa.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A discussão apresentada nesta seção visa responder o terceiro objetivo específico desta tese: *[OE.3] identificar as contribuições dessas redes para a análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável das cidades em que atuam.*

A Administração Pública, em sua abordagem mais recente, reconhece a importância da participação dos cidadãos para a construção do bem comum (SALM; MENEGASSO, 2009), e, nesse sentido, seu enfoque tem ultrapassado os limites da estrutura governamental, considerando todos os atores que têm menor ou maior grau de influência no processo de políticas públicas. Por convenção metodológica, esse processo de políticas públicas é caracterizado a partir de um ciclo, que envolve as etapas de identificação de problemas; formação de agenda; formulação de alternativas; tomada de decisão; implementação; avaliação; e extinção da política pública (SECCHI, 2017a).

A análise de políticas públicas tem o propósito de contribuir para a etapa de tomada de decisão desse ciclo, uma vez que “busca gerar e sistematizar informações relevantes para o processo decisório de políticas públicas” e tem como objetivo “dar subsídios informativos para que a política pública seja mais apta a resolver ou mitigar o problema público” (SECCHI, 2017a, p. 10). Nesse sentido, o processo de APP ocorre nas fases iniciais do CPP, mais precisamente nas etapas de identificação de problemas, formação de agenda e formulação de alternativas. Avalia-se, então, a contribuição dos casos pesquisados para a análise de políticas públicas com base nessas etapas e, em decorrência do que foi possível apreender a respeito da forma de trabalho dos casos, acrescentou-se um quarto processo, relacionado ao monitoramento de políticas públicas, por se considerar que ele contribui para os estágios de identificação de problemas e diagnóstico.

5.2.1 Identificação de problemas voltados ao DS na cidade

Um problema público pode ser definido como uma “discrepância entre o status quo e uma situação ideal possível” (SECCHI, 2017b, p. 44) e, para ser considerado como tal, a literatura afirma que precisa ser reconhecido por uma grande parte da sociedade, ser delimitado e ter um caminho para ser solucionado. Esse trabalho de identificação de problemas públicos é uma característica marcante dos casos pesquisados, que atuam principalmente com a produção de diagnósticos da cidade.

Abordando de forma mais específica os casos, o programa **Bogotá Cómo Vamos** contribui com a APM na identificação de problemas voltados ao DS na cidade de Bogotá realizando, anualmente, a coleta dos *indicadores* da metodologia Cómo Vamos, os quais servem de insumo para a elaboração de um diagnóstico sobre a qualidade de vida de Bogotá. Esse diagnóstico é feito a partir de uma dupla entrada de dados: indicadores objetivos solicitados à APM e indicadores subjetivos aferidos em decorrência da aplicação da pesquisa de percepção cidadã; e possibilita identificar temas mais críticos, temas que têm carência de dados e temas que não estão sendo abordados pela gestão pública, mas que deveriam.

Ele é amplamente divulgado, tanto para a APM como para a sociedade. O programa realiza eventos abertos para explicar esses dados e traduzi-los para uma linguagem de fácil compreensão e a APM é sempre convidada a participar desses eventos e a discutir os dados disponibilizados. Unem-se a essa discussão especialistas em variadas áreas e a população em geral. BCV, então, considerando os objetivos e interesses de seus sócios, o diagnóstico da cidade e os resultados das discussões promovidas com poder público, especialistas e a sociedade, elege *pautas específicas* para focar sua atuação.

Essas pautas podem ser referentes a temas críticos, conforme já mencionado, mas também podem ser identificadas oportunidades pelos associados. Objetivando dar visibilidade a esse trabalho, BCV, além de publicar os relatórios Informe de Qualidade de Vida e Avaliação de Percepção Cidadã, também publica cartas abertas, informes e boletins de análise que detalham os problemas identificados. Exemplos desses documentos são o Informe do Consejo Cómo Vamos, que traz apontamentos sobre o desempenho dos conselheiros da cidade, e boletins diversos, a partir dos quais Bogotá Cómo Vamos manifesta sua preocupação sobre diferentes assuntos relevantes à cidade.

Na visão da Entrevistada K, a metodologia *Cómo Vamos* é a essência do diagnóstico que o programa faz para poder gerar recomendações de políticas públicas. Dada a credibilidade que o programa conquistou na cidade de Bogotá ao longo de duas décadas de atuação, percebe-se que tais documentos conseguem ganhar visibilidade, principalmente na imprensa, e influenciar tanto o poder público quanto a sociedade em geral.

O programa **Manizales Cómo Vamos** tem uma atuação bastante semelhante, em função da coerência metodológica, e contribui para a identificação de problemas realizando a coleta dos indicadores da metodologia *Cómo Vamos*, os quais servem de insumo para a elaboração do diagnóstico de qualidade de vida de Manizales, identificando os temas mais críticos, com carência de dados e que não estão sendo abordados pela gestão pública, mas que deveriam. Como exemplo, já teve momentos em que a mobilidade foi identificada como um tema problemático, em outros, a contaminação sonora, e atualmente há ênfase na primeira infância.

MCV dá visibilidade a esse diagnóstico por meio de divulgação na imprensa e realização de eventos para explicar os dados e traduzi-los para uma linguagem de fácil compreensão. Da mesma forma que em BCV, a APM é sempre convidada a participar desses eventos e a discutir os dados disponibilizados. Unem-se a essa discussão especialistas em variadas áreas e a população em geral. Com o diagnóstico, MCV prioriza quais problemas entrarão em sua agenda de atuação e essa priorização leva em consideração, além do resultado dos indicadores, a opinião de atores sociais, governamentais e institucionais, que são convidados a participar de oficinas específicas de discussão. A decisão final de quais pautas serão enfatizadas na atuação de MCV é tomada pelos sócios do programa, considerando o diagnóstico e as discussões realizadas.

A rede **Nossas São Paulo** contribui para a identificação de problemas coletando, anualmente, indicadores oficiais e da pesquisa de opinião que consubstanciam um diagnóstico de qualidade de vida da cidade de São Paulo, o qual aponta quais temas têm melhor ou pior desempenho. A rede também identifica demandas conjunturais ou emergenciais da cidade que considera importante abordar, por estarem alinhadas ao propósito de atuação da rede. Reunindo esse diagnóstico e as diferentes demandas, a NSP decide atuar considerando os temas que apresentam uma situação mais crítica e também respeitando seus pilares, que, atualmente, são redução da desigualdade, ampliação da participação e mudanças climáticas.

É interessante apontar que, no início da atuação da rede, havia dados que não eram mensurados ou que tinham inconsistências, mas, visto que a NSP solicita anualmente essas informações, a APM tem melhorado seus processos de geração desse tipo de informação. Essa melhora na produção de dados por parte da gestão pública tem contribuído, inclusive, para a qualidade do diagnóstico produzido pela rede. Por exemplo, a NSP tem conseguido trabalhar esses indicadores de forma regionalizada, o que indica claramente quais áreas da cidade demandam mais atenção em determinado tema.

A respeito da identificação de demandas da sociedade, dado o reconhecimento que a organização tem, diversas organizações, grupos, pessoas ou os próprios Grupos de Trabalho trazem demandas para a rede, que faz uma avaliação sobre o que abordar, uma vez que não tem estrutura para contemplar tudo. O Entrevistado A classifica esses problemas como conjunturais, que são pautas mais móveis e com espaço de atuação mais curto, e a decisão de atuar é tomada em consenso pela NSP. Há, ainda, casos em que financiadores estejam dispostos a pagar para a NSP se aprofundar em um tema específico e, por uma questão de sobrevivência da rede, eles aceitam, desde que a causa seja relevante para a cidade.

Com intuito de dar visibilidade a esse trabalho de diagnóstico e identificação de problemas, a Nossa São Paulo publica relatórios, estudos, cartas abertas, denúncias, propostas e utiliza-se de uma robusta estratégia de comunicação para dar visibilidade a esses documentos. O objetivo é fazer com que tais peças cheguem tanto à gestão pública quanto à população. Além disso, promove debates, mesas de discussão e eventos abertos para abordar determinado problema e conscientizar a APM e a sociedade.

O **Instituto Nossa Ilhéus** contribui para essa etapa a partir de três enfoques: mapeamento de lacunas em legislação, regulamentações ou orçamento; identificação de demandas na rede e nos espaços de governança de que participa; e diagnóstico a partir dos indicadores do Plano de Metas. Diferentemente dos outros casos, o INI ainda não conseguiu implementar de forma sistemática um diagnóstico da cidade baseado em dados. Eles se utilizam da metodologia do Programa Cidades Sustentáveis, mas ainda não há consistência, por parte da APM, tanto em elaborar o Plano de Metas como em produzir informações, o que dificulta o acompanhamento de indicadores. Portanto, o instituto identifica os problemas de Ilhéus, principalmente, apontando lacunas e recebendo demandas da sociedade.

A identificação de problemas também é feita nos espaços de governança. Ao longo dos anos, o INI consolidou uma rede com moradores, instituições da sociedade civil, Ministério Público, OAB, em que são recebidas sugestões de problemas (EN.08_EO.H). Além dessa rede, o instituto levanta problemas a partir das discussões que ocorrem nos conselhos de que participa. A identificação a partir de indicadores, conforme mencionado pela Entrevistada G, ainda está se estruturando. O INI vem atuando junto ao Poder Executivo para melhorar esse processo a partir da institucionalização do Programa de Metas.

Identificados esses problemas e considerando que o INI tem uma estrutura bastante reduzida, que impossibilita a abordagem de todos diante da APM, a priorização é feita considerando aqueles temas que estão mais alinhados a missão, objetivos e diretrizes institucionais da organização e também atentando para oportunidades, ou seja, possibilidades de explorar as potencialidades locais da cidade.

É possível perceber um padrão de ações dessas organizações no que tange ao mapeamento e identificação de problemas públicos, representado no Quadro 24.

Quadro 24 - Fluxo de identificação de problemas

Fluxo de identificação de problemas	BCV	NSP	MCV	INI
MAPEAMENTO				
Monitoramento de indicadores objetivos e subjetivos de qualidade de vida	✓	✓	✓	...
Realização de estudos e diagnósticos sobre temáticas específicas	✓	✓	✓	✓
COMPREENSÃO				
Realização de eventos para discussão dos problemas identificados	✓	✓	✓	✓
Consulta a especialistas para aprofundar o conhecimento sobre os problemas	✓	✓	✓	-
PRIORIZAÇÃO				
Definição de prioridades para atuação junto à APM	✓	✓	✓	✓
DIVULGAÇÃO				
Publicação de relatórios, diagnósticos e estudos realizados sobre a cidade	✓	✓	✓	✓
Divulgação de boletins, informes, cartas abertas ou qualquer outro documento que chame atenção da APM e da sociedade sobre problemas	✓	✓	-	✓
Promoção de eventos e espaços de discussão com APM e sociedade	✓	✓	✓	✓
Legenda: ✓: foi possível identificar a partir dos dados coletados -: não foi possível identificar a partir dos dados coletados ... - em processo de estruturação, de acordo com os dados coletados.				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A respeito da identificação de prioridades, não se pode perder de vista que essas organizações, apesar de terem como foco o desenvolvimento de suas cidades, são iniciativas privadas com propósitos específicos, portanto, priorizam a abordagem de problemas que apresentem uma relação mais direta com seus objetivos. Por exemplo, há aspectos

econômicos e sociais que apresentam um diagnóstico preocupante nas cidades, porém essas redes optam por fazer advocacy sobre problemas de mobilidade ou de qualidade do ar. Por outro lado, entende-se que a construção desse relacionamento com o poder público envolve a compreensão de que nem todos os problemas darão origem a políticas públicas, mas podem dar início a um processo de conscientização dos gestores públicos a respeito de temas que eles nem considerariam notar.

5.2.2 Inserção dos problemas na agenda da APM

Resgatando do referencial teórico, o estudo sobre formação de agenda adota uma lógica processual, buscando entender os caminhos que problemas públicos percorrem até serem incluídos na agenda de decisões (MAJONE apud MORAN; REIN; GOODIN, 2006). Essa etapa de formação de agenda requer um trabalho de filtragem de assuntos, dado que o poder público não dispõe de recursos ilimitados (sejam eles orçamentários, humanos ou informacionais), e quando um problema ingressa na agenda pública¹⁸, significa dizer que a administração pública está prestando atenção nele (KINGDON, 2014).

Ao passo que as entrevistas desta pesquisa foram acontecendo, percebeu-se que os processos de identificação de problemas e inserção na agenda pública ocorrem em um continuum, pois, à medida que são diagnosticados e amplamente divulgados os temas mais críticos das cidades, essas redes já começam o trabalho de incidência na agenda pública. Mas é possível pontuar de forma mais específica as maneiras pelas quais esse trabalho ocorre.

No programa **Bogotá Cómo Vamos**, as estratégias de atuação para inserção dos problemas na agenda pública podem ser assim resumidas: uma importante estratégia utilizada é a incidência no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento da cidade. Esse documento representa uma carta de navegação para a gestão, conforme aponta a Entrevistada K, e, nesse sentido, BCV faz todo um esforço para assegurar que o diagnóstico realizado e metas propostas sejam nele incorporados. Essa é a forma de incidência mais direta.

Passado esse processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento, BCV busca incidir na agenda pública a partir de três estratégias: a promoção de espaços de discussão, a

¹⁸ Relembrando, para esta pesquisa, quando se fala em agenda pública, significa dizer agenda governamental ou formal (KINGDON, 2014), que é aquela que contém os problemas que a governo está seriamente prestando atenção.

publicação de boletins e notas de imprensa e a ativação de atores da sociedade civil. Os espaços de discussão, pelo que se pode apreender, são a estratégia de advocacy mais relevante, tendo em vista que o programa sempre convida representantes da APM, atores que trabalham com o assunto e especialistas para participarem. Reunindo esse grupo, eles trazem tanto pessoas que têm o domínio sobre certos temas como aquelas que têm o poder de decisão. O objetivo derradeiro é gerar uma agenda conjunta e estabelecer compromissos.

A incidência a partir da publicação de documentos, artigos, informes e denúncias também é percebida e, nesse aspecto, a estratégia do programa é estabelecer um bom relacionamento com a imprensa para que o alcance dessas peças de comunicação seja amplificado. O empoderamento de atores da sociedade civil também é utilizado como estratégia para inserir temas na agenda pública. BCV faz um trabalho de conscientização de grupos e organizações que se dedicam a determinadas temáticas para que eles compreendam com mais profundidade a situação de Bogotá e, assim, possam cobrar do poder público ações e políticas mais específicas.

As estratégias de atuação de **Manizales Cómo Vamos** são semelhantes às de BCV e estão relacionadas, principalmente, a realização de eventos, oficinas e mesas de trabalho que contam com a presença de representantes da gestão pública e nos quais se busca firmar pactos e compromissos; atuação durante os períodos de campanha eleitoral, nos quais o programa busca conscientizar os candidatos sobre a realidade da cidade e inserir pautas nos programas de governo; após a eleição, participação na elaboração do Plano de Desenvolvimento do candidato eleito. Além disso, ao longo de todo o ano, o programa faz um trabalho constante de comunicação com uma atuação forte junto à imprensa local, dando destaque a suas publicações, aos eventos que realiza e aos pactos firmados.

Referente à rede **Nossa São Paulo**, o trabalho de incidência na agenda pública tem acontecido, recentemente, em prol das seguintes pautas: redução da desigualdade, orçamento municipal, mobilidade, desenvolvimento sustentável e democracia participativa (entre outros que emergem de acordo com a conjuntura). A atuação da rede nesse sentido pode ser percebida a partir de três enfoques: articulação direta com APM; mobilização da sociedade com o apoio da imprensa; ou uso da via judicial (último caso).

O trabalho de incidência junto à APM é feito constantemente, solicitando audiências, reuniões e realizando eventos institucionais para os quais a administração pública é sempre

convidada. Relativamente à mobilização da sociedade, a rede atua literalmente ‘em rede’ e aciona parceiros, ONGs, associações, Ministério Público e outros grupos de interesse para que ajam no sentido de impedir ou apoiar determinado direcionamento feito pelo poder público. A imprensa é uma forte aliada nessa estratégia de atuação sobre a agenda. A respeito da judicialização, os entrevistados comentam que é a última instância, mas quando nada mais surte efeito, eles protocolam denúncias ou acionam parceiros com essa competência. São exemplos bem sucedidos da influência da NSP na formação da agenda pública a publicação da Lei de Metas, a geração de compromissos e pactos com candidatos durante as campanhas eleitorais e pautas como mobilidade, clima, poluição e participação.

É possível identificar que o **Instituto Nossa Ilhéus** também utiliza frentes distintas para incidir sobre a formação da agenda pública: atuação direta com a gestão pública municipal; atuação em espaços de governança e de participação social; atuação via notas, manifestações; e atuação junto a órgãos de controle ou fiscalização.

A atuação direta com a APM se dá devido ao acesso pessoal da diretora presidente do INI às equipes de gestão e aos prefeitos. Ela é uma personalidade influente na cidade de Ilhéus e conquistou esse acesso por conta de sua trajetória como cidadã atuante e preocupada com o desenvolvimento da cidade. Mas além desse acesso pessoal, é possível perceber também uma abertura institucional, pois, conforme aponta o Entrevistado H, “[...] a gente tem muita abertura, [...] eles sempre são muito abertos a nos receber e, nessas reuniões, a gente sempre tenta mostrar, propor sugestões [...]” (EN.08_EO.H).

O INI também atua em espaços de governança e de participação social, dando visibilidade a suas pautas para outros setores da sociedade, que, quando sensibilizados, podem fazer esse trabalho de incidência junto à gestão pública. Essa atuação está muito relacionada ao potencial que o instituto tem de influenciar a opinião pública. Percebe-se também a incidência a partir de manifestações, notas de repúdio e cartas abertas, que, por conta da relação de parceria com a imprensa, conseguem ser evidenciadas na cidade. A atuação com órgãos de controle, consoante a Entrevistada J, ocorre quando o INI percebe irregularidades ou ilegalidades, principalmente em questões ambientais, e atua a partir de denúncias.

O Quadro 25 apresenta uma síntese desse fluxo de inserção de problemas na agenda.

Quadro 25 - Fluxo de inserção dos problemas na agenda

Fluxo de inserção dos problemas na agenda	BCV	NSP	MCV	INI
Realização ou participação de/em eventos, campanhas, mobilizações, debates	✓	✓	✓	✓
Incidência direta com a APM (reuniões, audiências públicas, comissões, etc.)	✓	✓	✓	✓
Atuação junto da mídia e da opinião pública	✓	✓	✓	✓
Atuação junto ao poder judiciário	-	✓	-	✓
Legenda: ✓: foi possível identificar a partir dos dados coletados -: não foi possível identificar a partir dos dados coletados ... - em processo de estruturação, de acordo com os dados coletados				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Convém lembrar que, no ciclo de políticas públicas, esse estágio de formação da agenda conta com a influência de diferentes atores, organizações e entidades da sociedade civil, cada qual enfatizando a importância da gestão pública abordar sua pauta. Essa é, inclusive, uma das preocupações apontadas pelo coordenador da rede Nossa São Paulo (EN.01_EO.A), quando comenta que atualmente percebe a sociedade civil se organizando muito em função “da quebrada”, ou seja, da ‘pauta específica de um grupo específico de uma localidade específica’, e essa atuação fragmentada compromete uma visão integral da cidade.

A agenda pública, conforme apontam Denhardt, Denhardt e Blanc (2014), recebe a influência de várias pessoas, desde o representante máximo da instância política em questão até grupos menores que constroem um relacionamento de influência com esses representantes. Com relação aos casos estudados, acredita-se que o INI traz esse aspecto da influência pessoal na formação da agenda, enquanto BCV, MCV e NSP denotam uma influência mais institucional. Ademais, percebe-se que as pautas abordadas por essas iniciativas são transversais, ou seja, englobam a cidade como um todo, e não identitárias ou, como se refere o coordenador da NSP, ‘da quebrada’.

A incidência dessas organizações sobre a formação da agenda pública ainda depende, consoante defendem Denhardt, Denhardt e Blanc (2014), do clima político. Sob a lógica do Modelo dos Fluxos Múltiplos, determinados assuntos, quando convergem com as expectativas políticas de determinada época, têm mais chance de chegar ao topo da agenda pública e as organizações que trabalham nesse contexto precisam aproveitar essa janela de oportunidade. Nesse contexto, o grau de coesão entre organizações dessa natureza também pode exercer uma influência significativa (VIANA, 1996), o que reitera a importância da atuação em rede.

Esse estágio de formação de agenda é configurado por uma diversidade de atores defendendo pautas específicas. Avalia-se que, quanto maior a credibilidade que uma rede

dessa natureza conquistada na sociedade, maior seu potencial de convocação e, conseqüentemente, de mobilização de diferentes grupos representativos, o que possibilita mais sucesso na inserção de suas pautas.

Diferentemente do que acreditam Cobb e Elder (1971 apud VIANA, 1996), quando dizem que os cidadãos não se percebem como atores responsáveis pela ação governamental e que, por conta disso, a agenda governamental se altera muito pouco, configurando sempre os mesmos temas, os casos estudados comprovam que existem organizações da sociedade civil especificamente focadas em contribuir nesse processo de formação da agenda e que a APM pode ser influenciada por tais organizações.

Reiterando a referência a Habermas feita pela Entrevistada J, a essência da teoria sobre formação de políticas públicas é que, “para que as decisões do centro sejam legítimas, têm que estar baseadas nas opiniões públicas formadas por quem não faz parte do estado” (EN.10_EA.J) e o próprio autor menciona que, em democracias modernas, tem sido possível perceber maiores níveis de inclusão política (HABERMAS, 2015). Nesse sentido, entende-se que os quatro casos pesquisados contribuem para dar mais legitimidade a esse processo de formação da agenda pública, considerando a forma como conseguem incidir sobre a APM.

5.2.3 Formulação de alternativas para os problemas mapeados

O estágio de formulação de alternativas está relacionado à limitação do espectro de escolha dos tomadores de decisão, que reduzem alternativas possíveis a um número que será efetivamente considerado (KINGDON, 2014). Essa etapa tem uma relação próxima à de formação de agenda, pois, à medida que um problema ingressa na agenda pública, já se começam a vislumbrar possíveis encaminhamentos para sua resolução. Esse aspecto foi percebido nos casos pesquisados: as quatro redes, quando apontam um problema, normalmente estão preparadas com possibilidades de encaminhamento ou, quando não, fazem um esforço para se reunir com APM e pensar nessa alternativa em conjunto.

Quanto a **Bogotá Cómo Vamos**, é possível notar que, conseguindo inserir suas pautas na agenda, o programa continua sua atuação no sentido de recomendar linhas de ação específicas ao poder público. A recomendação de alternativas ou, mais especificamente, de

políticas públicas, é feita tendo como base o diagnóstico realizado e a discussão com especialistas. Para dar conhecimento à APM sobre essas recomendações, muito do que é feito pelo programa coincide com os esforços de inserção de temas na agenda, pois eles já saem com o diagnóstico, as pautas e as possibilidades de atuação. São, então realizados eventos e reuniões com a gestão pública e são disponibilizados documentos detalhados sobre o que o programa recomenda como encaminhamentos. Eventualmente, o Entrevistado N ressalta ainda que a APM convoca o programa quando eles precisam entender melhor sobre determinado problema para encaminhar alguma proposta de política pública.

O programa **Manizales Cómo Vamos** reúne informações para formular alternativas ou recomendações de políticas públicas tendo como base, principalmente, a literatura acadêmica e discussões com especialistas. Para fazer com que essas recomendações cheguem à APM, nas palavras da Entrevistada B, o programa usa “os meios normais”, ou seja, os informes periódicos publicados. Entretanto, dependendo do cenário, ela comenta que o programa elabora documentos unicamente com propostas, que já incluem “alternativas de solução”. Ela aponta que, normalmente, o programa apresenta o diagnóstico dos indicadores e já faz a recomendação de soluções, em um processo combinado (EN.02_EA.B).

No caso da rede **Nossa São Paulo**, avalia-se que a atuação nessa etapa é mais robusta. A partir dos dados coletados, é possível notar que a rede se aprofunda sobre as pautas que defende a ponto de conseguir fazer recomendações de políticas públicas propriamente ditas. Em síntese, esse processo ocorre da seguinte forma: escolhido um problema sobre o qual se fará um trabalho de incidência junto ao poder público, a NSP busca aprofundar seus conhecimentos sobre o assunto. Para tal, consulta estudos anteriores, organizações de referência e casos considerados melhores práticas; realiza eventos com a sociedade em geral e aplica pesquisas específicas para complementar esse diagnóstico.

Feito esse embasamento, a rede promove mesas de discussão em seus Grupos de Trabalho, convidando especialistas e organizações interessadas, que normalmente dão origem a orientações, recomendações ou propostas específicas. Para fazer com que essas propostas cheguem ao poder público, a Nossa São Paulo insiste no trabalho de incidência e, em um primeiro momento, aproveita os inícios de mandato para isso, faz eventos que oficializam a entrega dessas propostas ou ainda realiza parcerias com a APM para que propostas mais específicas sejam elaboradas em conjunto. Considerando a credibilidade que a NSP

conquistou ao longo do tempo, os entrevistados avaliam que a APM percebe o trabalho como imparcial, técnico e que objetiva o desenvolvimento da cidade, e não algum interesse difuso.

As parcerias com a APM são um aspecto a destacar nesse caso da rede Nossa São Paulo, visto que retratam um grau de acesso diferente quando comparado aos casos colombianos. Exemplos disso são a oficialização da Lei de Metas, cujo projeto de lei foi praticamente elaborado pela rede; a realização de uma cooperação técnica entre NSP e a Câmara Municipal, que possibilitou que Grupos de Trabalho da NSP participassem das comissões técnicas do poder legislativo paulistano; e a campanha Você no Parlamento, que estimulou a participação da população na escolha de prioridades para a agenda do poder público, também promovida por NSP e a Câmara. Observa-se, nesses casos, uma atuação conjunta entre rede e APM, então se apreende que a NSP também consegue contribuir na etapa de implementação de políticas públicas.

O **Instituto Nossa Ilhéus**, quando visa propor alternativas de políticas públicas, se aprofunda a respeito das temáticas e dos problemas fazendo pesquisa interna. Para encaminhar essas proposições à APM, utiliza-se de diferentes abordagens, como a do Mini Público, que envolve a construção de propostas junto com a sociedade. Um exemplo proposta elaborada dessa forma foi a regulamentação do moto-táxi e outra foi a proposta para a Lei de Resíduos Sólidos do município. É possível perceber, então, que o INI já teve uma incidência voltada à entrega de ‘produtos prontos’, todavia, a Entrevistada L ressalta que não tem mais atuado nesse sentido, mas sim recomendando caminhos por meio da pesquisa e indicação de leis ou outras normas que os políticos desconhecem e buscando, de alguma forma, otimizar o processo legislativo (EN.12_EA.L).

O Quadro 26 traz uma síntese desse fluxo de formulação de alternativas.

Quadro 26 - Fluxo de formulação de alternativas

Fluxo de formulação de alternativas	BCV	NSP	MCV	INI
Encaminhamento de relatórios ou outros documentos contendo propostas específicas, planos específicos, projetos de lei	✓	✓	✓	✓
Reuniões de análise de políticas públicas, de balanço de gestão, de avaliação de desempenho	✓	✓	✓	-
Realização de projetos em parceria com a APM	-	✓	-	✓
Legenda: ✓: foi possível identificar a partir dos dados coletados - : não foi possível identificar a partir dos dados coletados ... - em processo de estruturação, de acordo com os dados coletados				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Relembrando a teoria, Kingdon (2014) avalia que a distinção entre as etapas de formação de agenda e formulação de alternativas tem bastante utilidade, uma vez que, na primeira, a instância de atuação é mais política, enquanto na segunda, mais técnica. Esse aspecto pode ser percebido nos casos pesquisados: a atuação das redes visando a inserção de pautas na agenda ocorre, normalmente, a partir de mecanismos políticos: solicitação de reunião; participação em audiências públicas; mobilização da opinião pública; publicação de artigos, informes e boletins na imprensa. Por outro lado, a incidência no que tange à proposição de alternativas envolve a entrega de relatórios, propostas ou projetos de lei tecnicamente embasados pelas metodologias aplicadas e validados por especialistas, caracterizando uma abordagem mais técnica, imparcial e até mesmo formal.

Apontando diferenças entre os casos, Nossa São Paulo atua nessa etapa com a proposição de alternativas e também com a realização de parcerias com a APM. O INI já atuou nesse formato de parceria, mas mudou essa abordagem recentemente e atualmente foca em apontar caminhos e lacunas. Nos casos de Bogotá *Cómo Vamos* e Manizales *Cómo Vamos*, não foi possível identificar a realização de parcerias com a Administração Pública Municipal. Há um trabalho de diagnóstico e recomendação, todavia, não se percebe uma aproximação que tenha como objetivo a elaboração conjunta de políticas públicas.

Os atores que fazem a proposição de alternativas, de acordo com Tantivess e Walt (2008), precisam ter um nível mínimo de conhecimento e interesse sobre os assuntos em questão. Nesse sentido, a disponibilidade de dados torna-se uma variável relevante para que se aprofunde o diagnóstico sobre determinado problema e essa disponibilidade não pressupõe apenas a facilidade de acesso (que, em si, já pode ser um aspecto complicado), mas também a consistência e qualidade dessas informações.

Nos casos estudados, é possível apreender que inicialmente havia uma grande dificuldade de obtenção dos dados que originariam os indicadores das metodologias. A APM não tinha informações e tampouco as acompanhava. Mas as redes insistiram nesse aspecto da consistência e entende-se que, ao solicitarem o mesmo grupo de informações todos os anos, contribuíram para a melhoria da gestão da informação da APM, que passou a produzir os dados e, conseqüentemente, monitorá-los. A busca por conhecimento também é percebida: eles organizam eventos, workshops e mesas técnicas com especialistas e grupos de interesse, os quais contribuem com essa compreensão mais aprofundada sobre determinado tema e,

inclusive, auxiliam na elaboração de alternativas. Avalia-se que essas iniciativas conseguiram se estruturar de uma forma que as tornou atores importantes de se consultar no momento da tomada de decisão.

5.2.4 Monitoramento de PPs voltadas ao DS na cidade

Essa etapa de monitoramento de políticas públicas não é contemplada no processo de análise de políticas públicas definido teoricamente. Todavia, optou-se por incluí-la no modelo metodológico desta pesquisa porque, após o contato inicial com os casos pesquisados, entendeu-se que é esse esforço de monitoramento e acompanhamento da APM e de políticas públicas que gera insumos para os diagnósticos, faz emergirem os problemas mais relevantes e as consequentes proposições de alternativas e, nesse sentido, percebeu-se que o monitoramento é um elemento que incide diretamente na contribuição que essas redes geram para a análise de políticas públicas.

Fazendo um retrospecto de cada caso, o monitoramento é um eixo importante na atuação de **Bogotá Cómo Vamos**, que o faz com relação aos indicadores, ao Consejo de Bogotá e a planos e políticas públicas específicos. O monitoramento dos indicadores da metodologia Cómo Vamos é anual e consiste na principal ferramenta de trabalho do programa, para o Entrevistado I. Indicadores mais atrasados ou com mais desafios são, normalmente, os ambientais e urbanos, porque eles apenas recentemente têm sido coletados e acompanhados pela gestão municipal.

O monitoramento do Consejo Cómo Vamos, a partir do qual se acompanha e avalia o trabalho e desempenho de todos os representantes eleitos, também é um importante eixo de atuação do programa. Há uma metodologia específica de avaliação, que considera as atribuições normativas e o controle político, e o intuito é gerar informação qualificada para os cidadãos embasarem melhor suas decisões de voto. O monitoramento de planos, leis ou políticas públicas é percebido, principalmente, com o acompanhamento da execução do Plano de Desenvolvimento Distrital e dos Planos de Ordenamento Territorial. Sobre eles, BCV publica relatórios de balanço que diagnosticam o grau de cumprimento.

Manizales Cómo Vamos monitora os indicadores da metodologia Cómo Vamos, o Plano de Desenvolvimento Municipal e políticas públicas específicas. Diferentemente do caso

de BCV, não são percebidos exercícios de monitoramento de instâncias da Administração Pública Municipal. A diretora do programa relembra que eles não são a administração municipal, ou seja, não têm capacidade de tomar providências, e o que fazem é “um processo de monitoramento e de gerar alarmes e de colocar os temas na agenda pública e gerar reflexões” (EN.02_EA.B, tradução nossa). O monitoramento acaba se tornando também, em essência, um exercício de incidência, uma vez que dá visibilidade a temas relevantes, chamando atenção tanto da APM quanto dos cidadãos.

Na rede **Nossa São Paulo**, o monitoramento é feito em três eixos: de indicadores, da APM e de políticas, planos ou leis. O monitoramento de indicadores é feito dentro do que pressupõe a metodologia de trabalho da rede, que anualmente os coleta em órgãos oficiais e junto à população; o monitoramento da APM é viabilizado a partir de um sistema de avaliação do poder legislativo, com o objetivo de observar a produção da Câmara Municipal e valorizar iniciativas priorizadas pela rede; e o monitoramento de leis, projetos e políticas ocorre, principalmente, a partir do acompanhamento do Plano de Metas. NSP, inclusive, conseguiu desenvolver um sistema próprio que faz esse acompanhamento, chamado ‘De Olho nas Metas’, que contou com a cooperação do Tribunal de Contas do Município. Ademais, a rede demanda da APM, por vias formais, a disponibilização de dados da execução orçamentária municipal, os quais também são por ela monitorados.

O **Instituto Nossa Ilhéus** faz esse exercício de monitoramento também sob três abordagens: monitoramento de indicadores; da Administração Pública Municipal; e de leis, políticas ou planos. O monitoramento de indicadores coincide com o monitoramento do Poder Executivo e é feito no bojo do Programa Cidades Sustentáveis. Todavia, conforme já mencionado, o INI ainda vem fazendo um esforço no sentido de sistematizar o fornecimento dos dados pela APM. O monitoramento mais robusto é do Poder Legislativo. Essa metodologia já foi replicada em outras cidades e o INI aponta que, após cinco anos, foi possível observar melhorias no que tange a acesso à informação e transparência (INI-06). Relativamente ao monitoramento de leis ou políticas públicas, cita-se o exemplo do projeto MobCidades, que faz um monitoramento das leis orçamentárias com o objetivo de identificar a parcela de recursos destinados à área de mobilidade.

O Quadro 27 traz uma síntese desse fluxo de monitoramento.

Quadro 27 - Fluxo de monitoramento

Fluxo de monitoramento	BCV	NSP	MCV	INI
Monitoramento de indicadores	✓	✓	✓	...
Monitoramento da Administração Pública Municipal	✓	✓	-	✓
Monitoramento de leis, planos ou políticas públicas específicas	✓	✓	✓	✓
Legenda: ✓: foi possível identificar a partir dos dados coletados - : não foi possível identificar a partir dos dados coletados ... - em processo de estruturação, de acordo com os dados coletados				

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Todos os casos monitoram indicadores objetivos e subjetivos relacionados à qualidade de vida na cidade, embora o INI ainda esteja em processo de sistematização. O monitoramento de instâncias da Administração Pública Municipal também é percebido, exceto em MCV: BCV monitora o Consejo de Bogotá, NSP e INI monitoram a Câmara Municipal. E o monitoramento de leis, projetos, orçamentos ou políticas públicas específicas é percebido em todos os casos e a atuação ocorre no sentido de avaliar se estão sendo cumpridos, executados corretamente ou executados resguardando o interesse público.

5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CIDADES

A discussão apresentada nesta seção visa atender o quarto objetivo específico desta tese: *[OE.4] analisar os desdobramentos dessas contribuições para a gestão da sustentabilidade em cidades.*

Relembrando alguns aspectos teóricos, o termo crescimento, quando aplicado para retratar o processo por que passa um país, cidade ou organização, está normalmente relacionado a aspectos econômicos e financeiros; enquanto que desenvolvimento tem uma perspectiva mais ampla, abordando, além desses elementos econômicos, questões sociais que envolvem saúde, educação, equidade, satisfação, entre outros. Enquanto o primeiro remete a uma lógica quantitativa, o segundo incorpora aspectos qualitativos. Resgatando Sachs (2008, p. 14), “igualdade, equidade e solidariedade estão, por assim dizer, embutidas no conceito de desenvolvimento”.

Quando o termo ‘sustentável’ foi incorporado a essa palavra e o DS despontou na agenda mundial como a forma de desenvolvimento que deveria ser perseguida daquele momento em diante, o alcance foi amplificado, pois, conforme as Nações Unidas (1992), esse conceito demanda o comprometimento com políticas econômicas saudáveis; uma gestão

pública eficaz e transparente; a integração de preocupações ambientais no processo decisório; e a busca por governos democráticos e abertos a participação social (UNITED NATIONS, 1992). Vislumbra, então, uma integração harmônica entre economia, sociedade, meio ambiente e sistemas de governança, todos sistemas complexos, na visão de Sachs (2015).

Dada essa complexidade de relações, não à toa essa definição passou por algumas resistências até encontrar uma abordagem mais analítica a partir da qual pudesse ser viabilizada ou gerenciada. A partir dessa abordagem, nesta pesquisa referenciada como ‘gestão da sustentabilidade’, o conceito foi dividido em dimensões, passou-se a defender a importância de indicadores para acompanhá-lo e foram criadas diferentes metodologias e ferramentas que pudessem trazer um diagnóstico sobre os avanços de determinado sistema em direção a uma lógica mais sustentável de desenvolvimento.

Feito esse preâmbulo, cabe, nesta seção, compreender de que forma os casos estudados incorporam essa abordagem de desenvolvimento sustentável, quais aspectos são mais valorizados e, em última análise, como a metodologia por eles elaborada contribui para a gestão da sustentabilidade nas cidades onde atuam.

Em uma visão geral, as redes incorporam essa **abordagem de DS** em suas atividades dando ênfase na qualidade de vida e no estímulo a processos democráticos e participativos.

No que tange à qualidade de vida, dentro da literatura de DS, evidenciam-se as pessoas (BELL; MORSE, 2003), ou seja, há ênfase na melhoria da condição humana, partindo do princípio de que o que é feito agora para melhorar a qualidade de vida das pessoas não deve degradar o meio-ambiente e recursos de forma que coloque as futuras gerações em desvantagem. A aplicação dessa perspectiva normalmente está relacionada a questões da dimensão social do DS e percebe-se que ela é destacada na atuação de BCV, MCV e NSP.

Bogotá Cómo Vamos e **Manizales Cómo Vamos** usam a mesma matriz metodológica e definem qualidade de vida como “o nível de acesso a bens e serviços que têm e devem ter as pessoas para que garantam seu bem-estar, e as condições básicas de vida e desenvolvimento, tanto individual como coletivo, de uma população em determinado território” (MCV-05, p. 27, tradução nossa). Os programas também enfatizam a importância de processos de prestação de contas e de controle cidadão. Apenas recentemente, dada a visibilidade da Agenda 2030 e dos ODS, eles vêm desenvolvendo abordagens mais explicitamente relacionadas à ideia de DS. Não há um pacto formal que oficialize essa

aderência, mas a Red de Ciudades Cómo Vamos avalia como um direcionamento relevante e vem sendo feito um trabalho de territorialização dos ODS para corresponder à realidade de cada cidade onde existe um programa Cómo Vamos.

A rede **Nossa São Paulo** também dá ênfase à questão da qualidade de vida, tanto que define desenvolvimento como “elevação contínua e igualitária dos níveis e da qualidade de vida de todos e de cada um de seus moradores, em todos os aspectos da vida pessoal e coletiva” (NSP-02, p. 1). O foco ultrapassa o crescimento econômico, alcançando também a redução de desigualdades, níveis de poluição e insegurança. Os documentos de constituição e princípios da Rede Nossa São Paulo explicitam em diversas passagens a preocupação com o desenvolvimento sustentável e, recentemente, tem sido feito um trabalho mais evidente de alinhamento aos ODS e ao Acordo de Paris.

Da mesma forma que em BCV e MCV, a NSP está trabalhando na municipalização dos ODS. Percebe-se que o estímulo a processos democráticos e participativos também é um aspecto considerado relevante pela rede. Consoante sua Carta de Princípios (NSP-02), a rede acredita que participação é a base da vida democrática e implica na criação de mecanismos e processos, na liberdade de criticar, debater e propor políticas públicas e na obrigação da realização de consultas populares nos processos de tomada de decisão de grande impacto.

Essa ênfase em processos participativos também é dada pelo **Instituto Nossa Ilhéus**, que dá destaque ao fortalecimento da cidadania e da democracia participativa, tendo como base a sustentabilidade e o monitoramento social. O INI também explicita uma abordagem voltada ao DS, uma vez que trabalha alinhado ao Programa Cidades Sustentáveis e sua atuação está voltada ao cumprimento dos ODS (INI-06). A ênfase em processos democráticos e participativos é um aspecto importante da abordagem de desenvolvimento sustentável, vinculada principalmente à dimensão institucional.

Reiterando o que afirmam Hak, Moldan e Dahl (2007), processos democráticos auxiliam a garantir o acesso a todas as dimensões de desenvolvimento e, mudando para uma economia baseada no conhecimento, o acesso a direitos passa a ser um elemento essencial para o bem estar e a vida digna de todos. Além disso, Bell e Morse (2003) complementam que está na alma do DS ser um processo participativo e que a participação social tira a decisão das mãos de tecnocratas, tornando o desenvolvimento uma questão-chave para todos.

O Quadro 28 faz uma síntese da forma como os casos abordam a lógica de DS.

Quadro 28 - Abordagem dos casos em relação ao desenvolvimento sustentável

BCV	NSP	MCV	INI
Qualidade de vida	Qualidade de vida	Qualidade de vida	Monitoramento social
Prestação de contas e controle cidadão	Participação social	Prestação de contas e controle cidadão	Democracia participativa
Territorialização dos ODS	Municipalização dos ODS	Territorialização dos ODS	Municipalização dos ODS

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Falando especificamente a respeito das **dimensões de sustentabilidade** - econômica, social, ambiental e institucional (VAN BELLEN, 2006) -, avalia-se que os casos não priorizam uma em detrimento de outra, adotando uma abordagem mais sistêmica, todavia há épocas em que assuntos de uma dimensão são mais enfatizados do que outros.

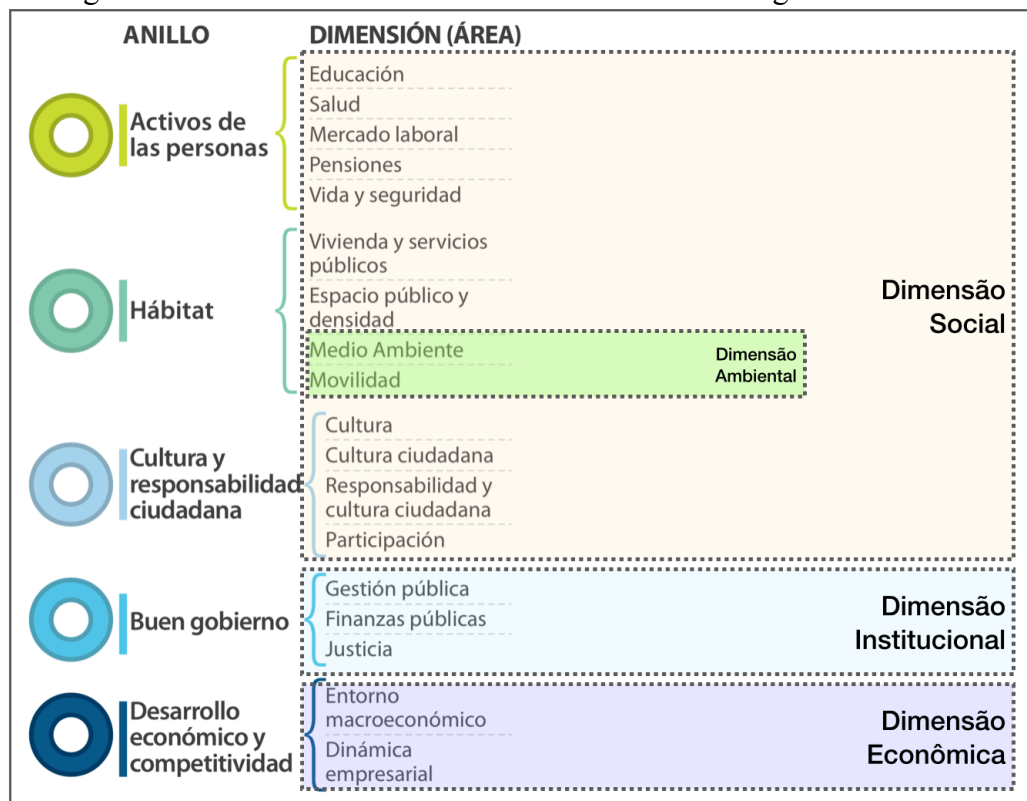
No caso de **Bogotá Cómo Vamos**, por exemplo, os entrevistados comentam que há uma abordagem integrada das dimensões, mas se percebe que o programa atua, normalmente, em função de temas específicos, os quais são priorizados tendo em consideração os indicadores com pior desempenho. Considerando os dados coletados para esta pesquisa, os temas que têm sido trabalhados pelo program BCV recentemente, de forma geral, são: mobilidade, qualidade do ar, primeira infância, desigualdade, ou seja, aspectos das dimensões ambiental e social.

A lógica de dimensões pode ser percebida também na abordagem metodológica utilizada pelo programa, que é viabilizada a partir de ‘ativos’ de qualidade de vida, divididos em cinco círculos: ativos das pessoas; habitat humano, cultura; cultura e responsabilidade cidadã; bom governo; e desenvolvimento econômico e competitividade (MCV-05). É possível fazer uma correspondência desses ativos, respectivamente, às dimensões social, institucional e econômica. A dimensão ambiental é percebida nas dimensões ‘meio-ambiente’ e ‘mobilidade’ dentro do círculo de habitat. A Figura 09 representa esse entendimento.

O mesmo pode ser dito do programa **Manizales Cómo Vamos**, visto que adota a mesma metodologia. Quando questionados sobre as dimensões sustentabilidade, os três entrevistados compartilham o entendimento de que o DS pressupõe o alinhamento das dimensões econômica, ambiental e social. Resgatando alguns trechos, o Entrevistado E entende que a metodologia Cómo Vamos contribui para promover esse equilíbrio entre “o econômico, o ambiental e o social” (EN.05_EO.E); e a Entrevistada M acredita que essa

perspectiva integrada permite a busca de “uma cidade muito mais igualitária para todos” (EN.13_EA.M, tradução nossa).

Figura 09 - Dimensões do DS x dimensões da metodologia Cómo Vamos



Fonte: Adaptado de Manual para Replicar la Experiencia Cómo Vamos (MCV-05).

Na rede **Nossa São Paulo**, no que tange à abordagem a partir de dimensões, todos os entrevistados acreditam que as dimensões econômica e social são essenciais, mas questões ambientais, culturais e institucionais (principalmente no que tange à participação direta) são de igual relevância para a promoção de uma cidade justa, democrática e sustentável. É possível apreender que a NSP atua em uma perspectiva de integração entre as dimensões do DS e que percebe que o desafio, na verdade, é fazer a gestão pública compreender que essa problemática precisa ser abordada de uma forma sistêmica.

O **Instituto Nossa Ilhéus**, conforme aponta a Entrevistada G, entende DS a partir de cinco dimensões: econômica, ambiental, social, política e cultural. Ela explica que se tem o entendimento de que a dimensão econômica é a que faz tudo funcionar; a ambiental garante o respeito ao meio ambiente; a social combate injustiças; a política assegura que ações aconteçam e forma harmoniosa; e a cultural é a dimensão que move a cidade (EN.07_EA.G). De forma aplicada, a atuação também ocorre em função de temas específicos, dependendo do que é mais crítico em determinado momento e da capacidade e interesse de enfrentamento.

No que tange à forma como os casos pesquisados contribuem para a gestão da sustentabilidade nas cidades onde atuam, percebem-se contribuições sob quatro aspectos: atuação local e adaptação dos ODS; sistematização e acompanhamento de indicadores; geração de diagnósticos e recomendações; e potencial de replicação (Quadro 29).

Quadro 29 - Contribuições dos casos para a gestão da sustentabilidade em cidades

Contribuições dos casos para a gestão da sustentabilidade das cidades onde atuam	
Atuação local e adaptação dos ODS	Sistematização e acompanhamento de indicadores
Potencial de replicação	Geração de diagnósticos e recomendações

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Relativamente a **atuação local e adaptação dos ODS**, o território é um elemento importante para o conceito de DS, que, consoante Tybusch (2011), não pode ser um conceito padronizado para todos os lugares do mundo, pois isso reduz a complexidade a ele relacionada. Questões relevantes em países desenvolvidos diferem daquelas de países em desenvolvimento, portanto, a contextualização do conceito é necessária e requer atenção para que não sejam impostas metas inatingíveis e o modelo perca seu potencial de gerar mudança. Nesse sentido, avalia-se que os casos pesquisados contribuem para a gestão da sustentabilidade das cidades onde atuam porque fazem um esforço consciente de territorializar - regionalizar ou municipalizar - os desafios existentes, levando em consideração os recursos disponíveis e os aspectos favoráveis de cada contexto.

Na metodologia *Cómo Vamos*, aplicada aos casos de BCV e MCV, é possível perceber a importância dada ao contexto local. O Manual de Réplica da metodologia tem uma seção dedicada a explicar por que a cidade foi utilizada como contexto inicial (MCV-05) e o processo de territorialização dos ODS reforça esse entendimento. Relembrando, em 2016, a rede nacional iniciou esse processo de incorporação dos ODS ao exercício de medição da qualidade de vida e apresentou uma linha de base para as cidades colombianas em relação às metas globais, adaptadas à realidade de cada cidade.

A interpretação de que a atuação local tem maior potencial de alcance para contribuir com a gestão da sustentabilidade também é percebida nos casos de NSP e INI. Na rede **Nossa São Paulo**, é reconhecido o potencial de mudança que pode ser gerado a partir da atuação em cidades, onde a vida das pessoas de fato acontece e onde a capacidade de incidência é maior. O desafio, no entanto, é fazer com que a gestão pública entenda que essa problemática precisa ser abordada de forma sistêmica, e não compartimentalizada em uma estrutura que impeça a

integração de diferentes aspectos em uma política pública. Assim como BCV e MCV, a rede tem feito um esforço de municipalizar os ODS, com apoio do Programa Cidades Sustentáveis.

No **Instituto Nossa Ilhéus**, os entrevistados reiteram que essa é a esfera onde as ações realmente acontecem e alguns deles defendem, inclusive, a necessidade de mais recursos e autonomia para as cidades. Eles estão implementando a metodologia de avaliação do PCS, portanto, também estão alinhados à ideia de municipalização dos ODS.

A contribuição dos casos estudados para a gestão da sustentabilidade nas cidades também pode ser percebida pelo esforço de **sistematização e acompanhamento de indicadores**. Autores que adotam uma abordagem mais aplicada defendem a importância de indicadores para a viabilização do DS, visto que são essenciais para mensurar o progresso (KATES; PARRIS; LEISEROWITZ, 2005). Reforçando o conceito, indicadores "são representações simbólicas criadas para comunicar uma propriedade ou tendência em um sistema ou entidade complexa" (HAK; MOLDAN; DAHL, 2007, p. 1).

É entendimento de organizações como as Nações Unidas que eles proporcionam melhores decisões e ações mais efetivas, tendo em vista que têm uma capacidade de simplificar, esclarecer e agregar informações (UNITED NATIONS, 2007). Quando aplicados em uma perspectiva local, na visão de Bell e Morse (2003), indicadores podem ajudar no processo de tomada de decisão, orientar a formulação de políticas, simplificar e melhorar a comunicação e promover uma compreensão comum sobre as tendências. É sob essa ótica que se percebem contribuições dos casos estudados.

BCV, MCV e NSP já têm estruturas bem consolidadas e consistentes de indicadores, que, inclusive, são disponibilizadas para consulta pública. No caso bogotano, avalia-se, inclusive, que esses indicadores já estão institucionalizados localmente, uma vez que são coletados consistentemente ao longo de vinte anos. NSP e MCV, embora tenham trajetórias mais recentes de doze e sete anos, respectivamente, também demonstram um processo sistematizado e consistente, que tem como objetivo gerar informações fidedignas sobre a situação das cidades onde atuam. No caso do INI, esse processo ainda vem se estruturando.

Avalia-se que apenas essa preocupação em gerar e sistematizar informações já é algo, em si, que contribui para a gestão da sustentabilidade. Todavia, é possível perceber que essa metodologia baseada em indicadores contribuiu para a melhora também dos processos de acompanhamento e produção de informação por parte da gestão pública. Essas redes, ao

solicitarem anualmente os indicadores objetivos da Administração Pública Municipal, colocaram em evidência a importância da geração e do acompanhamento de dados, pois, recorrendo ao clichê, não se gerencia, tampouco se melhora, o que não se mede.

Além disso, tendo em vista a mobilização que conseguem em função de sua inserção local, contribuem para a institucionalização de uma gestão baseada em metas. Nos casos colombianos, há um acompanhamento muito mais próximo dos Planos de Desenvolvimento e dos Planos de Ordenamento Territorial e, nos casos brasileiros, dos Planos de Metas. Avalia-se que essa disseminação da importância de uma gestão baseada em metas, pauta recorrente principalmente no início da trajetória de atuação dessas redes, foi algo que contribuiu para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos de planejamento, prestação de contas e transparência da gestão pública.

Tendo essas informações disponíveis, essas redes passaram a elaborar **diagnósticos** e, em determinados casos, gerar **recomendações** de políticas públicas para resolver problemas considerados críticos. Pode-se dizer que essas iniciativas atuam, portanto, como analistas de políticas públicas, já que fornecem à APM informações relevantes para a tomada de decisão.

Tendo em vista que a gestão pública normalmente conta com recursos limitados e não consegue abordar todas as temáticas que deveria, considera-se importante a existência desse tipo de organização da sociedade civil, que contribui fornecendo um diagnóstico da cidade, promovendo espaços de discussão sobre temas relevantes e, após escutar especialistas, filtrando todas essas informações e apontando à APM caminhos que deveriam ser seguidos para a melhoria da cidade. O resultado dessa interação, inclusive, pode também ser percebido como uma contribuição, principalmente na dimensão institucional, pois dá lugar a novos espaços de governança que estimulam a participação social e construção coletiva de soluções.

Quanto ao potencial de **replicação**, também é considerado como uma contribuição para a gestão da sustentabilidade porque faz com que esse modelo ganhe alcance regional ou até mesmo nacional, incentivando essa lógica de desenvolvimento baseada na sustentabilidade. Na Colômbia, BCV foi precursor de uma metodologia que atualmente já se encontra aplicada em 16 localidades, que, juntas, congregam 35 municípios, sendo MCV uma dessas replicações. No Brasil, foi a partir da rede Nossa São Paulo que o Programa Cidades Sustentáveis foi estruturado, ganhou força e, atualmente, já é uma iniciativa que tem sua metodologia sendo replicada em mais de 200 cidades, sendo Ilhéus uma delas. E o INI

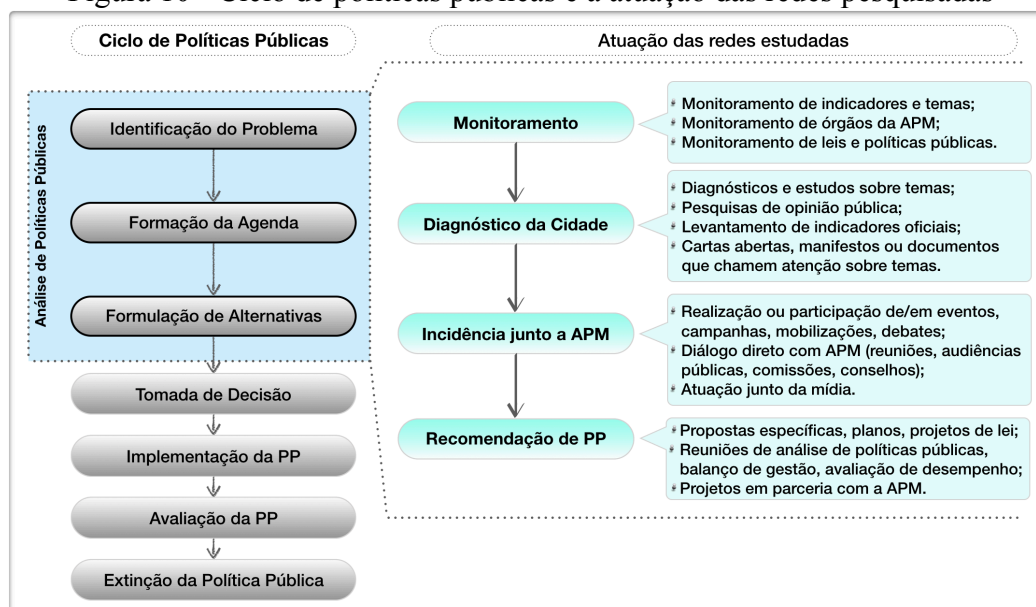
também tem feitos sua parte nesse sentido, buscando influenciar municipalidades do Território Litoral Sul para aderirem ao Programa Cidades Sustentáveis.

Considera-se essa questão da replicação uma contribuição importante porque, sob a ótica da sustentabilidade do desenvolvimento, há mais coesão no processo quando o entorno está envolvido. Reiterando o que dizem Sachs e Mancebo (2015), a transição para a sustentabilidade demanda um novo contrato social que inclui não apenas comunidades, mas todo o seu entorno, para a definição de uma trajetória comum. Eles acreditam que o desenvolvimento de organizações, instituições e ferramentas não é suficiente, sendo necessário um movimento social por mudança, caracterizado como um “projeto democrático de longo-prazo que ocorra, simultaneamente, nas dimensões social, ambiental e espacial” (SACHS; MANCEBO, 2015, p. 3).

5.4 DISCUSSÃO GERAL

De forma geral, tendo analisado como se caracteriza a atuação de redes no processo de análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável em cidades, foi possível identificar uma convergência entre a metodologia de trabalho dos casos e as etapas do ciclo de políticas públicas e, conseqüentemente, foi possível perceber contribuições dessas iniciativas para o processo de análise de políticas públicas. A Figura 10 representa essa lógica.

Figura 10 - Ciclo de políticas públicas e a atuação das redes pesquisadas



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que tange à *identificação de problemas* públicos, pelo que foi possível inferir a partir dos dados, entende-se que essas iniciativas atuam na análise de políticas públicas a partir dos processos de monitoramento e diagnóstico da cidade.

O **monitoramento** é a abordagem de entrada dessas organizações no ciclo de políticas públicas, uma vez que, assim que são criadas, passam a estruturar esse processo com a elaboração de uma matriz de indicadores, o acompanhamento desses indicadores e o monitoramento de leis, políticas públicas e planos de gestão. Essa forma de atuação requer a coleta do maior número possível de informações sobre a cidade e é durante esse período que as redes começam a construir o relacionamento com a gestão pública, tendo em vista que os indicadores oficiais precisam ser solicitados.

Esse estágio demora certo tempo até que todos os dados sejam produzidos e disponibilizados e até que a APM entenda o papel da rede em questão. Especificamente em relação ao monitoramento de órgãos da APM, é feito por BCV, NSP e INI, que acompanham, principalmente, o poder legislativo da cidade, a partir de aspectos técnicos como pautas discutidas, proposições encaminhadas, projetos votados, entre outros, e publicizam esses dados. MCV ainda não incorporou essa forma de acompanhamento, ficando sua atuação mais relacionada aos indicadores e planos de gestão.

Avalia-se que o monitoramento de indicadores promove contribuições porque, em decorrência da consistente solicitação de dados por essas redes, incentiva a gestão pública a gerar e sistematizar informações, fortalecendo o processo de prestação de contas. Também facilita o acompanhamento longitudinal e regional da cidade, visto que os dados são coletados anualmente e as redes (nesse caso, especificamente BCV e NSP) fizeram um esforço metodológico de diagnóstico por região. Em termos de planejamento e eficiência de políticas públicas, considera-se essa abordagem regionalizada do diagnóstico relevante.

Entende-se que o monitoramento de órgãos da APM favorece a transparência e reforça o controle social sobre o desempenho dos candidatos eleitos; e o monitoramento de políticas públicas, orçamentos, planos e projetos contribui com a análise de políticas públicas porque tais iniciativas incorporaram em suas atividades a verificação de possibilidades de melhoria, desvios de percurso ou abandono de iniciativas. Contudo, pondera-se que a atuação dessas organizações é pautada por uma metodologia própria, ou seja, os indicadores são definidos internamente. Esta pesquisa não teve como foco analisar a abrangência desses

indicadores, mas convém pontuar essa ressalva de que o processo de monitoramento de indicadores da cidade, na verdade, traduz-se no monitoramento dos indicadores que essas iniciativas consideram relevantes.

Sendo um desdobramento desse processo de monitoramento, outra forma de atuação dessas redes que contribui para a identificação de problemas é a realização de **diagnósticos** sobre a cidade. São elaborados relatórios e estudos sobre temas específicos, feitas pesquisas de opinião com a população, publicados os indicadores sobre a cidade e manifestos, cartas abertas e outros documentos que chamam a atenção da gestão pública e da sociedade sobre determinado assunto. Os insumos para essa etapa de diagnóstico são o processo de monitoramento e também outras demandas pontuais que as redes decidem abordar e assuntos críticos que aparecem em determinado momento.

Detalhando brevemente cada caso, BCV, MCV e NSP fazem diagnósticos da cidade baseados em indicadores objetivos coletados da APM e indicadores subjetivos obtidos com a aplicação de pesquisas de percepção cidadã. Esses diagnósticos sinalizam os temas mais e menos críticos em termos de desempenho e os temas que a população avalia como mais urgentes. No caso do INI, problemas são identificados a partir da análise de lacunas de legislação ou regulamentação e também escutando a sociedade nos diferentes espaços de governança. Além desse esforço de diagnóstico, as redes estudadas organizam e decidem internamente quais pautas são mais relevantes para serem priorizadas em seu trabalho de incidência junto à gestão pública.

Compreende-se que essa atuação a partir de diagnósticos contribui para a análise de políticas públicas porque aporta novas informações sobre a realidade da cidade, tanto em termos objetivos, a partir da análise técnica dos indicadores, quanto subjetivos, expondo a percepção dos cidadãos sobre o contexto onde vivem. Ademais, a elaboração desses diagnósticos resulta em um trabalho técnico, que, conforme os relatos e documentos analisados, envolve especialistas e profissionais que estudam e atuam cotidianamente com as temáticas. Nesse sentido, a APM se beneficia por ter disponíveis mais informações no momento da tomada de decisão.

Por outro lado, é válido pontuar que esse processo de diagnóstico leva em consideração os objetivos internos das redes. Nos documentos e entrevistas, enfatiza-se que a cidade está no centro das decisões, no entanto, há relatos sobre o recebimento de

financiamento para a realização de estudos sobre temáticas específicas, as quais essas organizações passam a incluir em suas pautas. Então, apesar de haver um discurso orientado aos problemas da cidade como um todo, não se pode perder de vista que essas iniciativas dependem de recursos para se manter e que a realização de projetos para financiadores específicos traz um viés em relação aos problemas identificados. Esse aspecto corrobora a visão de Bardach (2012), quando comenta que a identificação de um problema não costuma ser unânime, visto que envolve elementos subjetivos, conflitos e negociações específicas entre determinados grupos.

No processo de *formação de agenda*, as redes fazem um trabalho de **incidência junto à APM** com intuito de inserir suas pautas na agenda pública e essa atuação ocorre em diferentes frentes. Uma delas é a realização de eventos abertos, oficinas, mesas de trabalho e espaços de discussão, onde buscam reunir APM, grupos de interesse e especialistas, os quais, a partir dos diagnósticos produzidos, discutem sobre os problemas mais iminentes e aqueles que, mesmo não apresentando uma situação crítica, são considerados relevantes para que a cidade se enquadre em uma lógica mais sustentável de desenvolvimento. Temas como desigualdade, mobilidade, transparência da gestão, educação, saúde, entre outros, são discutidos em profundidade. Além disso, essas redes buscam diretamente a APM para reuniões específicas de apresentação de diagnósticos, audiências públicas, participação em comissões e conselhos, buscando consolidar esse canal de acesso a cada nova gestão.

Outra frente de atuação bastante utilizada nesse processo é o uso da mídia. Metodologicamente, foi possível perceber que os quatro casos consideram estratégico esse relacionamento com a imprensa, tanto que alguns deles (os colombianos) inseriram na própria metodologia a necessidade de um dos sócios fundadores ser da imprensa. Avalia-se que esse é um canal que contribui, inclusive, para o reconhecimento dessas redes pela sociedade, pois a consistência das publicações propicia a formação de expectativa por parte da sociedade nos períodos em que os relatórios estão prestes a ser divulgados. Essa visibilidade também faz com que a própria sociedade utilize tais documentos para cobrar posturas da APM, o que pode contribuir para que os problemas apontados por essas redes ingressem na agenda pública.

Um aspecto positivo desse trabalho de incidência para a inserção das pautas na agenda pública é o fato de que essas redes ancoram suas metodologias na lógica do desenvolvimento sustentável, sendo assim, há maior possibilidade de fazer com que a APM

aborde temáticas pertencentes a diferentes dimensões da sustentabilidade. Temas como qualidade do ar, mobilidade, preservação, que normalmente não integram a lista de prioridades, mesmo que não consigam ser inseridos na agenda pública, passam a entrar no radar da gestão pública e da sociedade em decorrência do trabalho de divulgação que essas iniciativas fazem junto da imprensa.

Todavia, assim como no processo de diagnóstico, aqui também se nota o viés da escolha de pautas e se reitera que políticas emergem em uma dinâmica pluralista dentro da qual grupos distintos tentam impor seus interesses e preferências (VICENTE, 2014). Essas iniciativas pesquisadas são apenas uma das organizações que atuam diretamente com as gestões públicas das respectivas cidades, então se considera pertinente fazer a ressalva de que elas resguardam seus interesses, mesmo que eles coincidam, de forma ampla, com os interesses da cidade.

Entende-se ainda que, embora essas redes tenham um potencial de sensibilizar sobre temas que contribuem para o desenvolvimento sustentável da cidade, essa forma mais direta de participação no processo de políticas públicas também traz desafios à administração pública, conforme indicam Denhardt, Denhardt e Blanc (2014), dado que exige novas habilidades e competências, dentre as quais saber ouvir as pautas apresentadas e saber agir de maneira responsiva. O modelo multicêntrico de gestão pública permite a participação de diferentes atores sociais no processo de políticas públicas, mas as contribuições geradas a partir dessa nova dinâmica precisam ser canalizadas pelos gestores de alguma forma, para fortalecer de fato os processos de transparência e de participação social.

Relativamente à *formulação de alternativas*, a atuação dos casos pesquisados se dá principalmente a partir da **recomendação de políticas públicas**, mas é possível identificar diferenças nas abordagens utilizadas em cada contexto. Enquanto os casos colombianos disponibilizam essas recomendações à APM de uma maneira mais institucional, com eventos que sinalizam uma entrega oficial dos relatórios à APM; os casos brasileiros, além de fazerem esses eventos protocolares, também se aproximam da gestão pública para moldar os textos de projetos de lei ou de planos para os quais geraram recomendações e, eventualmente, realizam parcerias com a gestão pública para implementar projetos específicos.

Julga-se haver uma participação mais direta de NSP e INI na elaboração de algumas políticas públicas, enquanto que, nos casos colombianos, a metodologia ressalta a importância

do afastamento e os entrevistados comentam que o programa não é a gestão pública e, portanto, não cabe a ele o trabalho de produzir políticas públicas. Ainda com relação à proposição de alternativas, identificou-se, exceto no caso do INI, que essas redes fazem análises e balanços sobre planos ou políticas públicas que já estão em implementação, recomendando ajustes e redirecionamentos para que sejam melhor executados.

Considera-se que essa atuação a partir de recomendação de políticas públicas gera contribuições para o processo de análise de políticas públicas porque, corroborando a fala de Fleury (2005), aloca recursos informacionais que estão sendo produzidos pela sociedade para dar respostas mais efetivas a problemas públicos, fortalecendo, assim, a relação de interdependência entre atores públicos e privados. Castells e Cardoso (2005) endossam essa perspectiva comentando que é importante dar espaço a novas ferramentas de governança que estimulem a interação e a participação da sociedade no processo político. Avalia-se que esse processo de recomendação de políticas públicas reforça esse aspecto.

Todavia, um ponto de crítica nesse processo, mais especificamente em relação aos casos brasileiros, é que, embora a imparcialidade seja um aspecto enfatizado nos documentos e nas entrevistas, foram relatados exemplos de atuação em parceria com a gestão pública. A NSP participa de comissões no poder legislativo municipal e desenvolveu com a APM o Plano Municipal de Segurança Hídrica e o Plano da Primeira Infância, por exemplo; e o INI elaborou com a APM o Plano Integrado Urbano e participou da construção do último Plano Plurianual. Essa aproximação com a gestão pública pode suscitar dúvidas em relação à imparcialidade, pois, tendo em vista que essas iniciativas participaram ativamente da construção desses instrumentos, questiona-se se elas conseguiriam resguardar a neutralidade para avaliar seus resultados e sua eficácia.

De forma geral, pelo que foi possível apreender a partir dos dados e relatos coletados, em decorrência da imagem de credibilidade e consistência metodológica que essas organizações buscaram construir nas cidades onde atuam, verifica-se que a APM leva em consideração os diagnósticos, estudos e recomendações dessas redes e é possível perceber a incorporação de temas e problemas na agenda pública que alcançam a etapa de implementação. Os Planos de Metas em São Paulo e Ilhéus e os Planos de Desenvolvimento em Bogotá e Manizales são os exemplos mais relevantes, mas há outros apontados na seção de resultados.

Ressalta-se ainda que, embora o CPP e a análise de políticas públicas sejam representados a partir de etapas sucessivas, verificou-se, na prática, que a execução desses processos não reproduz essa dinâmica tão linear. Foi possível perceber isso, principalmente, no momento da realização das entrevistas. Quando questionados sobre o processo de identificação de problemas, por exemplo, os entrevistados construíram relatos denotando que os processos de identificação de problemas e recomendação de políticas públicas ocorriam quase que de forma concomitante. À medida que essas redes geram os diagnósticos, elas identificam os assuntos críticos e também já elaboram recomendações de ação, pois assim elas avaliam que o trabalho de incidência junto à gestão pública pode resultar mais efetivo.

Sob esse prisma, os achados corroboram a teoria. De acordo com Secchi (2017b) e D'Ascenzi (2013), a apresentação do ciclo de políticas públicas em etapas é uma simplificação para que gestores públicos e estudiosos consigam identificar pontos de referência para comparar casos e aprimorar processos. Trata-se de uma convenção metodológica e, sob essa perspectiva, contribuiu para o alcance dos objetivos deste estudo em termos analíticos, embora se tenha percebido que, na prática, os processos não ocorrem na forma sequencial representada pelo ciclo.

Analisando a atuação dessas iniciativas no que tange à *gestão da sustentabilidade* das cidades onde atuam, entende-se que, por terem suas metodologias ancoradas na lógica do desenvolvimento sustentável, suas contribuições decorrem da atuação que fazem na análise de políticas públicas. Nos casos de NSP e INI, essa lógica existe desde a criação, e nos casos de BCV e MCV, vem sendo recentemente mais enfatizada, embora desde o início eles incorporem a noção de qualidade de vida, alinhada à dimensão social do DS.

De forma geral, avalia-se que, na metodologia dessas redes, prepondera uma lógica de sustentabilidade fraca (HAK; MOLDAN; DAHL, 2007; BELL; MORSE, 2008), em que não se atribui à dimensão ambiental um patamar mais elevado de importância. Entende-se que o eixo principal de preocupação e atuação perpassa a dimensão social, em decorrência do enfoque na qualidade de vida, mas problemáticas econômicas e ambientais também podem emergir em função de uma conjuntura política favorável ou de uma situação crítica.

Uma contribuição relevante é o esforço que a Red de Ciudades Cómo Vamos e o Programa Cidades Sustentáveis vêm fazendo no sentido de adaptar a Agenda 2030 às cidades. Esses programas estão enquadrando suas matrizes de indicadores à lógica dos Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável e adaptando metas para que correspondam à realidade dos contextos a que se referem. A Agenda 2030 foi lançada como uma pauta global e avalia-se que esse esforço de ‘localização’ dos objetivos e adaptação de metas é relevante porque, ao traduzi-los para a realidade de cada local, contribui para conscientizar cidadãos e gestores públicos sobre a relevância dessa orientação ao DS.

Além disso, avalia-se que essa convergência metodológica com os ODS une “o útil ao agradável” para a gestão pública, que, ao enquadrar seus indicadores às metodologias dessas iniciativas, consegue identificar o estágio que a cidade se encontra em termos de desenvolvimento sustentável, podendo usar isso a favor, inclusive, diante de organismos nacionais e internacionais que se voltam a essa temática.

Um ponto de crítica que pode ser assinalado em relação a atuação dessas redes na gestão da sustentabilidade refere-se à baixa ênfase no entorno. Resgatando Tybusch (2011), o território é um elemento importante na discussão sobre desenvolvimento sustentável porque representa uma unidade onde se constroem as bases ecológicas e as identidades culturais de um grupo de pessoas. Nas redes pesquisadas, apenas no caso de BCV, o coordenador relatou uma preocupação em olhar para o entorno e para as cidades vizinhas, mas como uma variável ainda a ser estudada. A metodologia dessas iniciativas, de forma geral, concentra-se no âmbito das cidades onde atuam, o que pode limitar a compreensão de temáticas como mobilidade, emprego, renda, entre outras, já que cidades não são isoladas e tanto alimentam como são alimentadas pelo seu entorno.

Em síntese, avalia-se que essas redes contribuem para a análise de políticas públicas fazendo um monitoramento contínuo de indicadores, órgãos da APM e planos e políticas específicas; identificando problemas relevantes, fazendo um trabalho de incidência para a inserção desses temas na agenda pública e, em alguns casos, formulando propostas, projetos de lei ou viabilizando parcerias junto à APM visando o desenvolvimento sustentável da cidade onde atuam. Ademais, a partir dos resultados obtidos, também foi possível identificar *outras formas de contribuição*.

Uma delas alude a mudanças nas práticas da gestão pública. Avalia-se que a metodologia dessas redes, por demandar informações públicas, monitorar políticas e solicitar constantemente esclarecimentos, contribui para o **fortalecimento de processos de transparência e prestação de contas** da gestão pública. De acordo com os dados coletados,

percebe-se que as APMs dessas cidades reconhecem o trabalho dessas redes e, portanto, dedicam-se a prestar informações e esclarecimentos quanto às decisões tomadas e ações implementadas.

Vislumbram-se ainda contribuições no fortalecimento de **processos de participação democrática e controle social**. Tendo em vista a parceria estratégica que essas iniciativas estabelecem com a imprensa, pelo que foi possível apreender dos dados, essas iniciativas têm um potencial de mobilização e convocação da população significativo e vêm desenvolvendo um trabalho constante de conscientização tanto sobre a situação da cidade, informando os cidadãos sobre o desempenho de seus candidatos eleitos, quanto sobre a importância de acompanhar e participar do processo político. Foi possível perceber que esse potencial de mobilização não é peregrino no tempo, ou seja, a mobilização varia, todavia considera-se que essa forma de atuação, ratificando Nascimento et al. (2016, p. 46), pode contribuir para que cidadãos ativos e conscientes reivindiquem e cobrem “do Estado posições e ações em relação às políticas públicas”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentadas as conclusões e recomendações para estudos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi investigar como se caracteriza a atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável em cidades. Para tanto, foram identificados casos de referência ou relevância que poderiam viabilizá-lo e foram estudadas teorias que possibilitariam compreender esse fenômeno de forma mais aprofundada. Escolheram-se dois casos de referência, Bogotá *Cómo Vamos* e Nossa São Paulo, e dois casos de relevância, Manizales *Cómo Vamos* e Instituto Nossa Ilhéus.

Para compreender como essas iniciativas se organizam e estruturam sua forma de atuação, utilizou-se a abordagem de redes de políticas públicas, a partir da qual foi possível definir alguns aspectos norteadores de análise, tais como contexto de surgimento, processo de constituição, atores e relacionamentos, recursos disponíveis e processos de trabalho. Para entender a forma como essas redes percebem o desenvolvimento sustentável, questionou-se sobre a percepção dos entrevistados a respeito de sua definição, da relevância de aplicá-lo em cidades e da abordagem a partir de dimensões. Visando apreender de que forma essas iniciativas têm contribuído para o DS nas cidades onde atuam, estudou-se sua incidência em políticas públicas, mais especificamente no processo de análise de políticas públicas, nas etapas de identificação de problemas, formação de agenda, formulação de alternativa e monitoramento de políticas públicas.

Metodologicamente, trata-se de um estudo de casos aplicado a partir de uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias e foi feita uma análise interpretativa dos resultados obtidos. Em relação ao atendimento dos objetivos propostos, são destacadas na sequência as principais conclusões, tendo como base os dados coletados dos documentos e das catorze entrevistas e a análise interpretativa realizada pela pesquisadora.

O alcance do primeiro objetivo específico, de *descrever as redes em estudo*, permitiu identificar alguns fatores que justificam a escolha dos casos. Os contextos institucionais tanto

do Brasil quanto da Colômbia favoreceram a criação de iniciativas dessa natureza, uma vez que leis e reformas recentes abriram o espaço de participação da sociedade civil junto à gestão pública. Essa mudança contextual vai ao encontro do modelo mais recente de administração pública, que tem legitimado a participação de atores não-estatais no processo de políticas públicas, uma vez que eles dispõem de recursos complementares para fundamentar decisões e contribuir para a construção de soluções (TANTIVESS; WALT, 2008; SECCHI, 2017b).

Reiterando o que afirmam Hernandez e Cuadros (2014), essas novas organizações, no contexto latino-americano, emergiram bem recentemente, a maioria são alianças fechadas de atores privados e apenas 30% são redes mais abertas e plurais. Avalia-se que as iniciativas aqui pesquisadas se distinguem quanto a esse aspecto: os casos colombianos adotam uma estrutura mais fechada, dentro da qual há representações dos setores empresarial, acadêmico, midiático, mas o modelo permite que outros parceiros sejam agregados. Quanto aos casos brasileiros, entende-se que a NSP pode ser considerada uma rede aberta, que reúne uma pluralidade de organizações, e o INI não é uma rede, mas sua capacidade de articulação dentro das redes onde atua contribui para o sucesso de seu exercício.

Sobre os processos de trabalho, de uma forma geral, depreende-se que essas iniciativas procuram congregar perfis variados de atores, desde a academia até movimentos sociais, os quais conseguem aportar informações e conhecimentos específicos dos seus espaços de trabalho e contribuir para a formulação de diagnósticos fidedignos sobre a situação das cidades onde atuam. Avalia-se, nesse sentido, que o principal recurso disponibilizado por essas organizações é a informação. Os quatro casos estudados baseiam suas metodologias em um diagnóstico técnico e no monitoramento de indicadores para acompanhar e avaliar a evolução do desenvolvimento na cidade.

Com os resultados obtidos, foi possível perceber que esse diagnóstico, por ser embasado em aspectos técnicos, contribui para potencializar a atuação dessas organizações junto à APM, uma vez que os gestores públicos não dispõem de recursos suficientes para aprofundar o conhecimento sobre todas as temáticas municipais e podem, portanto, utilizá-los como fontes de informação para a tomada de decisão. Essas redes não admitem a realização de parcerias formais com a administração pública municipal, mas atuam de forma aproximada com intuito de fazer com que a gestão implemente processos de prestação de contas mais transparentes e abertos à participação social.

Entende-se que o alcance do primeiro objetivo de pesquisa também contribuiu com a teoria sobre redes de políticas públicas, pois permitiu mapear e descrever como iniciativas dessa natureza estão atuando na sociedade, mais especificamente no contexto de países latino-americanos, e quais estratégias de organização, método e abordagem junto à gestão pública vêm sendo implementadas. Foi possível perceber que três aspectos são essenciais à atuação dessas redes: a abordagem técnica em seus diagnósticos; a atuação junto à gestão pública para incentivar processos de transparência, prestação de contas e gestão de metas; e a conscientização da sociedade sobre a importância da participação e do controle social.

Quanto ao segundo objetivo específico, de *compreender o relacionamento entre as redes e a administração pública municipal*, conclui-se que esse relacionamento não pode ser considerado construído ou consolidado. Essas iniciativas podem ser legitimadas no contexto onde atuam, ter o reconhecimento da gestão pública e da sociedade, contudo, pelo que foi possível apreender dos dados, as APMs com as quais elas se relacionam não as consideram como um braço da gestão, mas sim uma instância que vale a pena consultar quando relevante, oportuno ou conveniente.

O relacionamento com a APM ainda é variável, mesmo nos casos mais antigos como BCV e NSP, e o grau de abertura depende do grau de sinergia entre a agenda proposta pelas redes e aquela que a APM está disposta a implementar. Não obstante, conclui-se que esse aspecto não deprecia o potencial de contribuição dessas redes, dado que elas se inserem em um cenário repleto de atores com interesses distintos e precisam constantemente encontrar novas formas de atuação para viabilizar seus objetivos.

Recorrendo ao terceiro objetivo específico, de *identificar as contribuições dessas redes para a análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável das cidades em que atuam*, averiguou-se como essas organizações atuam nas etapas de identificação de problemas, formação de agenda e formulação de alternativas.

Na *identificação de problemas*, a atuação está voltada aos processos de monitoramento e diagnóstico. Primeiramente, elas estruturam sua metodologia de trabalho, definem um conjunto de indicadores e passam a fazer um exercício sistemático de **monitoramento** desses indicadores, de instâncias da APM e de políticas públicas. Esse primeiro estágio já requer um envolvimento com a gestão pública municipal, uma vez que os indicadores objetivos são dados oficiais e, portanto, inicia-se a construção do relacionamento

com a APM para que esse processo de coleta se torne sistematizado. Julga-se que esse processo de monitoramento é essencial ao funcionamento de iniciativas dessa natureza, pois é ele que subsidia todas as outras vertentes de atuação.

O segundo processo envolve a elaboração de **diagnósticos** e estudos aprofundados sobre determinados temas, que, com o tempo, passam a retratar evoluções, retrocessos e cenários mais ou menos problemáticos. Esse estágio de diagnósticos requer tempo e consistência para ser sistematizado e, nos casos de BCV e NSP, por exemplo, já há expectativa por parte da sociedade quando chega a época de lançamento de tais documentos. Esse processo é subsidiado pelo monitoramento e os documentos publicados são abastecidos com indicadores oficiais e de pesquisa de percepção em termos de dados e, no que tange à análise, contam com o apoio de especialistas, profissionais e organizações que atuam diariamente com diferentes temáticas.

Conclui-se que o processo de monitoramento contribui em termos de fortalecer a gestão da informação e a transparência, tendo em vista o esforço em sistematizar a coleta de dados junto à APM; e o processo de diagnóstico também gera contribuições para a APP porque consiste em um trabalho de natureza técnica elaborado com apoio de especialistas, profissionais e cidadãos que gera subsídios complementares para otimizar o processo de tomada de decisão dos gestores públicos. Por outro lado, ressalta-se que tanto o monitoramento quando o diagnóstico estão estruturados de acordo com as metodologias dessas redes e o enfoque em determinados temas é feito em decorrência de decisões internas, que refletem os interesses dessas iniciativas e das organizações que as compõem. Então, embora a aplicação da metodologia ocorra de forma técnica e imparcial, enfatiza-se que a metodologia em si foi construída por esse grupo de atores e reflete seus vieses e anseios.

Quanto à **formação de agenda**, a atuação dessas redes se dá a partir de um trabalho de **incidência junto à APM**, viabilizado pela realização de eventos, mesas de discussão, oficinas, reuniões institucionais, enfim, por um trabalho constante de aproximação junto ao poder público para que eles conheçam as informações que estão sendo apresentadas, se apropriem delas e, de alguma forma, se responsabilizem por meio da formalização de compromissos. Outro canal relevante de atuação dessas redes é a mídia. Os quatro casos estudados desenvolvem um relacionamento de parceria com a imprensa e a consideram um

ator importante para disseminar as pautas por eles propostas à sociedade em geral, fortalecendo outra frente de pressão para inseri-las na agenda pública.

Considera-se que essa atuação junto à APM para inserir suas pautas na agenda pública é contributiva para a gestão da sustentabilidade em cidades porque essas iniciativas fundamentam suas metodologias na discussão sobre desenvolvimento sustentável e, nesse sentido, podem favorecer a inserção de novos temas relacionados a essa temática na agenda pública ou, pelo menos, promover uma discussão sobre eles. Por outro lado, nesse processo de incidência também se faz a ressalva de que as temáticas priorizadas por essas redes podem refletir os interesses específicos das organizações que as compõem. Embora isso não anule o potencial de contribuição, reforça a ressalva sobre a atuação imparcial.

Relativamente à *formulação de alternativas*, as redes atuam com a **recomendação de políticas públicas**. Constatou-se que apenas os casos brasileiros entregam projetos e propostas prontas como recomendação e, eventualmente, fazem parcerias com a APM. Os casos colombianos fazem recomendações de caráter mais geral, apontando o que deveria ser feito em tal tema, mas, pelo que foi possível apreender com os dados, não desenvolvem propostas detalhadas sobre como certa política ou certo projeto deveria ser implementado. De acordo com o relato de alguns entrevistados, a metodologia *Cómo Vamos* entende que seu papel é até a recomendação, pois eles não são o poder público e, portanto, não é responsabilidade deles elaborar políticas.

Depreende-se que a recomendação de políticas públicas contribui com a análise de políticas públicas e, mais especificamente, com o processo de formulação de alternativas, pois complementa o rol de possibilidades de enfrentamento de determinado problema. Avalia-se que essa é a forma de atuação que fortalece o modelo multicêntrico de gestão pública, uma vez que aloca recursos informacionais produzidos fora do aparato estatal para enfrentar de forma mais efetiva problemas públicos (FLEURY, 2005). O que se questiona, nesse sentido, é até que ponto a aproximação entre essas iniciativas e a gestão pública não afeta a postura técnica e, conforme eles indicam, 'imparcial' que eles têm diante do processo de políticas públicas. Conclui-se que esse é um aspecto a não ser perdido de vista ao estudar organizações dessa natureza.

O quarto objetivo específico, de *analisar os desdobramentos dessas contribuições para a gestão da sustentabilidade em cidades*, permitiu conhecer as mudanças que essas

iniciativas têm conseguido promover. Compreende-se que as contribuições geradas estão alinhadas ao desenvolvimento sustentável em decorrência do próprio conjunto de princípios dessas organizações. Os casos brasileiros declaram a busca por cidades justas, democráticas e sustentáveis e os casos colombianos, embora apenas recentemente venham dando destaque à Agenda 2030, baseiam sua metodologia na qualidade de vida e avalia-se que esse conceito também é coerente à abordagem sustentável de desenvolvimento.

Ademais, está em andamento um processo de adaptação dos ODS ao âmbito local nos quatro casos pesquisados e acredita-se que esse é um aspecto relevante para converter a lógica de gestão das cidades para uma trajetória mais alinhada à sustentabilidade. A possibilidade de adaptar indicadores e metas a contextos específicos afasta o DS do espectro conceitual ou da arena global de discussão e o aproxima da gestão local, e sabe-se da importância que as cidades têm no contexto atual.

A lógica predominante é de sustentabilidade fraca, ou seja, a priorização dos temas é feita em decorrência do contexto e dos interesses dessas redes, e uma crítica é a falta de articulação com o entorno, ou seja, com cidades vizinhas, dentro de uma perspectiva de integração regional. Cidades são sistemas complexos e não estão isoladas, nesse sentido conclui-se que falta ainda, a essas iniciativas, uma abordagem mais integrada em termos de localidade. Essa crítica não anula o potencial contributivo dessas redes na cidade onde atuam, por outro lado, o intuito é recomendar que o próximo estágio de evolução da metodologia dessas iniciativas passe a congregar o entorno e essas redes passem a ter uma atuação mais abrangente em termos de região ou território.

De forma geral, conclui-se ainda que a atuação dessas iniciativas não se restringe ao processo de análise de políticas públicas. Não foi escopo desta pesquisa, mas se considera pertinente destacar que é possível perceber uma incidência de maior alcance dessas redes na sociedade. Em decorrência da consistência metodológica, mais especificamente os casos de BCV, MCV e NSP têm conseguido consolidar um histórico de evolução da cidade em termos de qualidade de vida, informação valiosa para gestores públicos. Ademais, e nesse ponto se inclui o INI, por meio dos espaços de discussão, boletins, relatórios, artigos e denúncias, essas redes têm conseguido incutir, por um lado, a importância de exercícios de transparência e prestação de contas pela gestão pública e, por outro, a relevância da participação democrática e do controle social pelos cidadãos.

Tendo em vista a complexidade da sociedade, a quantidade de informações que se tem condições de mapear por conta da tecnologia e a diversidade de relacionamentos decorrentes dessa nova forma de interação entre estado e sociedade, conclui-se que a existência de redes que têm como objetivo contribuir para a sustentabilidade das cidades seja fundamental para que a dinâmica de desenvolvimento desses contextos, de forma geral, possa ser transformada. Por ser uma instância local, os potenciais de planejamento e execução são mais tangíveis e envolvem menos esferas de deliberação, ou seja, gestão pública e sociedade estão mais próximas, e compreende-se que, dessa parceria, tendem a resultar mudanças positivas no que tange a políticas públicas efetivas e a institucionalização de processos de prestação de contas e de participação social.

Em suma, esta pesquisa se propôs a estudar como se caracteriza a atuação de redes na análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável em cidades. Foi possível perceber que elas atuam nos três processos, quais sejam, na identificação de problemas, na formação de agenda e na formulação de alternativas; e contribuem gerando diagnósticos e estudos sobre a situação da cidade, realizando eventos, mesas de discussão e oficinas para debater temáticas específicas e aprofundar o conhecimento sobre as possibilidades de soluções para determinados problemas e fazendo um trabalho de incidência junto à APM para que essas pautas sejam reconhecidas, compreendidas e incorporadas na agenda pública.

Ressalta-se que nem sempre essas pautas avançam e que, a depender da agenda e dos interesses políticos imediatos, elas nem são consideradas. Todavia, conclui-se que a consistência de atuação e a metodologia técnica adotada pelas redes pesquisadas contribuem para que elas sejam consideradas uma instância de apoio das gestões locais, que aportam, principalmente, conhecimento, com o objetivo de direcionar políticas públicas para uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando as temáticas de desenvolvimento sustentável, políticas públicas e redes de políticas públicas, deixam-se as seguintes recomendações para estudos futuros:

- Estudar os processos de territorialização e municipalização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que estão sendo desenvolvidos por estes casos estudados;
- Analisar o grau de atividade dessas redes nacionais, verificando se estão conseguindo ampliar para outras cidades e tendo sucesso em seus processos de implementação;
- Analisar a forma de atuação de outras organizações que visam o desenvolvimento sustentável e identificar semelhanças ou diferenças.

Considerando o delineamento metodológico adotado por este estudo e suas limitações, apontam-se as seguintes recomendações para futuras pesquisas:

- Complementar esta pesquisa a partir da percepção dos gestores públicos e cidadãos;
- Aplicar esta pesquisa a outros casos em outros países, para verificar diferentes práticas que possam contribuir para o aperfeiçoamento da atuação de organizações dessa natureza na busca pelo desenvolvimento sustentável;
- Estudar as formas de atuação de redes dessa natureza em outros espaços, como estados e países, a exemplo das redes nacionais às quais vinculam-se os casos aqui pesquisados (Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos e Rede Cidades por Territórios Justos, Democráticos e Sustentáveis).
- Nesta pesquisa, foram analisadas as contribuições no processo de análise de políticas públicas. Considera-se interessante elaborar uma metodologia de avaliação para aferir o grau de ‘resultado’ ou ‘impacto’ que essas iniciativas têm conseguido alcançar nas cidades onde atuam.

REFERÊNCIAS

BAÊTA, A. M. C. Administração Municipal e Descentralização Política: notas para uma discussão. Depoimentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 100-103, ago./out. 1989.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). **Guia metodológico: Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis**. 2. ed. 2014. Disponível em: <<https://www.iadb.org/es/ciudades>>. Acesso em: 03 fev 2018.

BARBER, B. R. **If Mayors ruled the World: dysfunctional nations, rising cities**. New Haven: Yale University Press, 2013.

BARDACH, E. **A Practical Guide for Policy Analysis: the eightfold path to more effective problem solving**. 4. ed. United States: Sage, 2012.

BELL, S.; MORSE, S. **Measuring sustainability: learning by doing**. London: Earthscan Publications, 2003.

BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators: measuring the immeasurable?** 2. ed. London: Earthscan Publications, 2008.

BORGES, F. H.; TACHIBANA, W. K. A evolução da preocupação ambiental e seus reflexos no ambiente dos negócios: uma abordagem histórica. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. **Anais...**, Porto Alegre, ENEGEP, 2005.

BÖHRINGER, C.; JOCHEM, P. E. P. Measuring the immeasurable: a survey of sustainability indices. **Ecological Economics**, v. 63, n. 1, p. 1–8, 2007.

BÖRZEL, T. A. What's so special about policy networks? An exploration of the concept and its usefulness in studying european governance. **European Integration online Papers (EIoP)**, v. 1, n. 16, 1997.

BRASIL. **Estatuto da Cidade**. 3. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70317/000070317.pdf?sequence=6>>. Acesso: 20 jan. 2019.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Globalização e competição: por que alguns países emergentes têm sucesso e outros não**. RJ: Elsevier, 2009.

BRÜSEKE, F. J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, C. (Org.). **Desenvolvimento e natureza: estudo para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 1995.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London, 1979.

CÁCERES, P. Planes y programas de metas como innovaciones en los procesos de rendición de cuentas en el nivel local: experiencias en el marco de la Red Latinoamericana por Ciudades y Territorios Justos, Democráticos y Sustentables. In: PINHEIRO, D.; MELO, D.; COSTA, J. [orgs.] **Democracia: desafios, oportunidades e tendências**. Florianópolis: Imaginar o Brasil, 2014.

CAIRES, C. M. R.; QUISPE, G. S. La excepcionalidad de Porto Alegre: presupuesto participativo y redes de políticas. **Relacso**, v. 14, n. 2, 2019.

CALLAN, S. J.; THOMAS, J. M. **Environmental economics and management: theory, policy, and applications**. 6. ed. USA: South-Western Cengage Learning, 2012.

CALMON, P.; COSTA, A. T. M. Redes e governança das políticas públicas. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas - RP3**, n. 01, p. 01-29, jul. 2013.

CÂNDIDO, G. A. [org.]. **Desenvolvimento sustentável e sistemas de indicadores de sustentabilidade: formas de aplicações em contextos geográficos diversos e contingências específicas**. Campina Grande: UFCG, 2010.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. Dependência e Desenvolvimento na América-Latina. In: **Cinquenta Anos de Pensamento na Cepal**. Rio de Janeiro, 1975a.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. **Dependência e Desenvolvimento na América-Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975b.

CASTELLS, M. **The urban question: a marxist approach**. London: Edward Arnold, 1977.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M.; BORJA, J. As cidades como atores políticos. **Novos Estudos**, n. 45, jul. 1996.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. [orgs.] **A sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Conferência promovida pelo Presidente da República. 4 e 5 de Março de 2005. Imprensa Nacional, 2005.

DALY, H.; FARLEY, J. **Ecological economics: principles and applications**. Washington: Island Press, 2004.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V.; BLANC, T. A. **Public Administration: an action orientation**. 7. ed. USA: Wadsworth Cengage Learning, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DYE, T. R. **Understanding Public Policy**. 14. ed. United States: Pearson, 2013.

EGGER, S. Determining a sustainable city model. **Environmental Modelling & Software**, v. 21, p. 1235-1246, 2006.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813-836, maio/jun. 2011.

FARIA, C. A. P. Ideias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, fev. 2003.

FAWCETT, S. E. et al. A trail guide to publishing success: tips on writing influential conceptual, qualitative and survey research. **Journal of Business Logistics**, USA, v. 35, n. 1, p. 1-16, 2014.

FLEURY, S. Redes de Políticas: novos desafios para a gestão pública. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 7, p. 77-89, 2005.

FLINT, J.; RACO, M. (ed.). **The future of sustainable cities: critical reflections**. UK: The Policy Press, 2012.

FREY, K. Governança urbana e participação pública. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, art. 9, p. 136-150, jan./abr. 2007.

FRIEDMAN, B. L. Policy analysis as organizational analysis. In: MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. **The Oxford Handbook of Public Policy**. New York: Oxford University Press, 2006.

FURTADO, C. O subdesenvolvimento revisitado. **Revista Economia e Sociedade**, v. 1, p. 5-19, ago. 1992.

GEORG, S. Building sustainable cities: tools for developing new building practices? **Global Networks**, v. 15, n. 3, p. 325-342, 2015.

HABERMAS, J. Democracy in Europe: why the development of the EU into a transnational democracy is necessary and how it is possible. **European Law Journal**, v. 21, n. 4, p. 546-557, jul. 2015.

HAK, T.; MOLDAN, B.; DAHL, A. L. **Sustainability indicators: a scientific assessment**. Washington: 2007.

HARPER, C. L. **Environment and society: human perspectives on environmental issues**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

HEIDEMANN, F. G. et al. *A policy orientation em estudos recentes de implementação de políticas públicas no Brasil*. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 2010, Vitória. **Anais...**, Vitória, EnAPG, 2010.

HERNANDEZ, A.; CUADROS, D. Iniciativas de transparência y accountability en America latina: naturaliza, tipología e incidencia en la democracia y el desarrollo. In: PINHEIRO, D.; MELO, D.; COSTA, J. [orgs.] **Democracia: desafios, oportunidades e tendências**. Florianópolis: Imaginar o Brasil, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de desenvolvimento sustentável: Brasil 2012**. Estudos e Pesquisas. Informações Geográficas, Rio de Janeiro: IBGE, n. 9, 2012.

INSTITUTO PÓLIS. **Carta Mundial pelo Direito à Cidade**. Documento produzido a partir do Fórum Social Mundial Policêntrico de 2006. Instituto Pólis: 12 jun. 2006. Disponível em: <<http://polis.org.br/publicacoes/carta-mundial-pelo-direito-a-cidade/>>.

JACOBI, P. Meio ambiente e sustentabilidade. In: **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. Fundação Prefeito Faria Lima – CEPAM. Ed. Especial. São Paulo, p. 175-183, 1999.

KATES, R. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. A. What Is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. **Environment: Science and Policy for Sustainable Development**, v. 47, n. 3, p. 8–21, 2005.

KINGDON, J. W. **Agendas, Alternatives and Public Policies**. 2. ed. United States: Pearson, 2014.

KLIJN, E. Policy Networks: an overview. In: KICKERT, W. J. M.; KOPPENJAN, J. F. (eds). **Managing complex networks**. London: Sage, 1998.

KLIJN, E. et al. Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. **Public Administration**, v. 73, p. 437-454, 1995.

KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. Public Management and Policy Networks: foundations of a network approach to governance. **Public Management Review**, v. 2, n. 2, p. 135-158, 2000.

KOPPENJAN, J.; KLIJN, E. **Managing Uncertainties in Networks**: a network approach to problem solving and decision making. London: Routledge, 2004.

LÉFÈBVRE, H. **O direito à cidade**. São Paulo: Centauro, 2001.

LEIS, H. **A Modernidade Insustentável**: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea. Montevideo: Coscoroba, 2004.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, n. 48, p. 101-110, dez. 2013.

LINCOLN, Y; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

MASON, J. **Qualitative Researching**. 2. ed. London: SAGE Publications, 2005.

MCGUIRE, M. Managing networks: propositions on what managers do and why they do it. **Public Administration Review**, v. 62, n. 5, p. 599-609, set./out. 2002.

MEADOWS, D. H. et al. **The limits to growth**: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. New York: Universe Books, 1972.

MELO, P. T. N. B. Indicadores da Dimensão Institucional do Desenvolvimento sustentável e os Objetivos da Rio +20. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 23, maio/ago. 2013.

MILLER, H. T. Post-Progressive Public Administration: Lessons from Policy Networks. **Public Administration Review**, v. 54, n. 4, p. 378-386, jul./ago., 1994.

MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. **The Oxford Handbook of Public Policy**. New York: Oxford University Press, 2006.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory. **Administration Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 605-624, 1980.

NASCIMENTO, D. C. et al. Sociedade civil e governo na gestão de cidades: a incidência do Movimento Nossa BH nas políticas públicas. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 27-53, abr./ago. 2016.

NESS, B. et al. Categorising tools for sustainability assessment. **Ecological Economics**, v. 60, n. 3, p. 498-508, 2007.

NEWMAN, P.; JENNINGS, I. **Cities as sustainable ecosystems**: principles and practices. London: Island Press, 2008.

NIJKAMP, P.; PEPPING, G. A meta-analytical evaluation of sustainable city initiatives. **Urban Studies**, v. 35, n. 9, p. 1481-1500, 1998.

OHMAE, K. **The next global stage: challenges and opportunities in our borderless world**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

O'TOOLE JR., L. J. Networks and Networking: the public administrative agendas. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 361-371, 2015.

PAGANI, C. Articulação de saberes e produção de conhecimento na cidade: o papel da universidade na Rede Nossa São Paulo e na Red Ciudadana Nuestra Cordoba. **Dissertação (mestrado)** – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015.

PINA, J. H. A.; LIMA, O. A.; SILVA, V. P. Município e Distrito: um estudo teórico. **Campo-Território: revista de geografia agrária**, v.3, n. 6, p. 125-142, ago. 2008.

PORTNEY, K. E. **Taking sustainable cities seriously: economic development, the environment and quality of life in American cities**. Massachusetts: The MIT Press, 2003.

POZZEBON, M.; MAILHOT, C. Citizens Engaged to Improve the Sustainability and Quality of Life of Their Cities: the Case of Nossa Sao Paulo. **Journal of Change Management**, v. 12, n. 3, p. 301-321, set. 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS (PMF). **Plano de ação Florianópolis Sustentável 2015**. 2015. Disponível em: <http://www.ibam.org.br/media/arquivos/estudos/plano_de_acao_florianopolis_sustentavel_bid_caixa.pdf>.

REDE NOSSA SÃO PAULO. **Relatório Anual 2015-2016**. São Paulo: Rede Nossa São Paulo, 2016.

RHODES, R. A. W. Policy Networks: a British perspective. **Journal of Theoretical Politics**, v. 2, n. 3, p. 293-317, 1990.

RHODES, R. A. W. Policy network analysis. In: MORAN, M.; REIN, M.; GOODIN, R. **The Oxford Handbook of Public Policy**. New York: Oxford University Press, 2006.

RHODES, R. A. W. Understanding Governance: ten years on. **Organization Studies**, v. 28, n. 8, p. 1243-1264, 2007.

RHODES, R. A. W.; MARSH, D. New directions in the study of policy networks. **European Journal of Political Research**, v. 21, p. 181-205, 1992.

RUMPALA, Y. The search for “sustainable development” pathways as a new degree of institutional reflexivity. **Sociological Focus**, v. 46, p. 314-336, 2013.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SACHS, I. Environment and styles of development. **Economic and Political Weekly**, vol. 9, n. 21, p. 828-837, 1974.

SACHS, I. **Desenvolvimento**: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond: 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**: ideias sustentáveis. Org. Paula Yone Stroh. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SACHS, I.; MANCEBO, F. **Transitions to sustainability**. London: Springer, 2015.

SACHS, J. **The age of sustainable development**. New York: Columbia, 2015.

SALES, G. **Seguindo tartarugas e tubarões na análise de uma política pública para a conservação da natureza**. 2017. 505 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD1032-T.pdf>>.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez. 2009.

SANTOS, A. H.; PEREIRA, D. B.; FONSECA, L. A iniciativa cidades emergentes e sustentáveis e os objetivos de desenvolvimento sustentável: uma análise sobre as relações conceitual, metodológica e institucional. In: VI Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2017, São Paulo. **Anais do VI SINGEP**. São Paulo, 2017.

SASSEN, S. **The Global City**: New York, London, Tokyo. Princeton: Princeton University Press, 1991.

SCHNEIDER, V. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. **Civitas**, Porto Alegre, v.5, n.1, p. 29-58. jan./jun. 2005.

SCHOMMER, P. C. Democracia, cidades e controle social. In: PINHEIRO, D.; MELO, D.; COSTA, J. [orgs.] **Democracia**: desafios, oportunidades e tendências. Florianópolis: Imaginar o Brasil, 2014.

SCHOMMER, P. C.; DAHMER, J.; SPANIOL, E. L. Controle social no Brasil - Estadocêntrico ou Sociocêntrico? Evidências da 1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 1, p. 35-47, jan./mar. 2014.

SECCHI, L. Formação da agenda: método de policy advocacy para ensino de políticas públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 1, p. 32-47, jan./mar. 2012.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2017a.

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017b.

SECCHI, L.; ZAPPELLINI, M. B. Os clássicos da Política Pública: concentração e isolamento das comunidades epistêmicas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista NAU Social**, v. 7, n. 13, p. 111-129, out. 2016 / abr. 2017.

SILVA, C. L. (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: um modelo analítico integrado e adaptativo. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008a.

SILVA, J. A. **Direito urbanístico brasileiro**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2008b.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

TANTIVESS, S.; WALT, G. The role of state and non-state actors in the policy process: the contribution of policy networks to the scale-up of antiretroviral therapy in Thailand. **Health Policy and Planning**, v. 23, p. 328-338, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, R. K.; et al. **Environmental economics**: an elementary introduction. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1993.

TYBUSCH, J. S. O conceito de desenvolvimento sustentável e sua insuficiência metodológica no contexto Latino-Americano: Justiça Ambiental e “Sustentabilidade como Liberdade”. **Estudios Avanzados**, n. 16, p. 181-205, dez. 2011.

UN HABITAT. **State of Latin American and Caribbean Cities 2012**: towards a new urban transition. UN-Habitat, ago. 2012. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=746&menu=1515>>.

UNITED NATIONS. **Report of the United Nations Conference on the Human Environment**. Stockholm, 1972. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/aconf48-14r1.pdf>>.

UNITED NATIONS. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. 1987. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>>.

UNITED NATIONS. United Nations Conference on Environment & Development. **Agenda 21**. Rio de Janeiro, 1992. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>>.

UNITED NATIONS. **Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies**. 3. ed. New York, 2007. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf>>.

UNITED NATIONS. Objective and themes of the United Nations Conference on Sustainable Development. **Report of the Secretary-General**. 2010. Disponível em: <http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/rio_20/sg_report_eng.pdf>.

UNITED NATIONS. **World urbanization prospects: the 2014 revision**. New York, 2015a. Disponível em: <<https://esa.un.org/unpd/wup/publications/files/wup2014-highlights.pdf>>.

UNITED NATIONS. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. 2015b. Disponível em: <http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E>.

UNITED NATIONS. **Nova Agenda Urbana - Habitat III**. 2019. [port]. Disponível em: <<http://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-Portuguese-Brazil.pdf?fbclid=IwAR2koIM7MtgBh6i57G4fxWeWpbK52Jr7sXIrGdBbJF81bF2GSzY527FWdAY>>.

UWE. Science for Environment Policy. **Indicators for sustainable cities**. In-depth Report 12. Produced for the European Commission DG Environment by the Science Communication Unit, UWE, Bristol, 2015. <Disponível em: <http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/indicators_for_sustainable_cities_IR12_en.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Florianópolis, 2002. xv, 220 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2761.pdf>>

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE**, vol. 2, n. 1, mar. 2004.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VASCONCELOS, P. A. As metamorfoses do conceito de cidade. **Mercator**, Fortaleza, v. 14, n. 4, Número Especial, p. 17-23, dez. 2015.

VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. [org.] **Propostas para uma Gestão Pública Municipal efetiva**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VIANA, A. L. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 2, p. 5-43, mar./abr. 1996.

VICENTE, V. M. B. Políticas Públicas: uma contribuição sucinta à edificação de um modelo para sua análise. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 28-47, 2014.

VIEIRA, P. H. F. **Desenvolvimento e meio ambiente no Brasil**: a contribuição de Ignacy Sachs. Porto Alegre: Pallotti; Florianópolis: APED, 1998.

VOJNOVIC, I. Urban sustainability: research, politics, policy and practice. **Cities**, v. 41, p. S30-S44, 2014.

WHITEHEAD, M. Reanalysing the sustainable city: nature, urbanisation and the regulation of socio-environmental relations in the UK. **Urban Studies**, v. 40, n. 7, p. 1183–1206, 2003.

ZBOREL, T. et al. Translating research to policy for sustainable cities: what works and what doesn't? **Journal of Industrial Ecology**, v. 16, n. 6, p. 786–788, 2012.

APÊNDICE A — Roteiro de entrevista semi-estruturada

Fala de abertura

Olá, antes de iniciar a entrevista, vou fazer uma breve apresentação e explicação sobre a pesquisa. Sou estudante de doutorado em Administração na UFSC e faço parte do Observatório de Sustentabilidade e Governança, coordenado pelo prof. Hans, meu orientador. O observatório se preocupa em pesquisar sobre as temáticas de desenvolvimento sustentável, indicadores de sustentabilidade, governança pública e iniciativas e ferramentas que tenham como objetivo a sustentabilidade. Em minha pesquisa, estou estudando redes de sustentabilidade e a forma com elas contribuem para a análise de políticas públicas voltadas ao DS nas cidades. Antes de iniciarmos, eu gostaria de fazer duas perguntas: você tem alguma dúvida? [*aguardar resposta*]. Permite que eu grave a nossa conversa? [*aguardar resposta*]. Muito obrigada. Sendo assim, podemos começar?

1. Questões de abertura

- 1.1 Você pode iniciar a entrevista fazendo uma breve **apresentação**?
- 1.2 O que você pensa sobre a **cidade** onde vive?
- 1.3 Você pode relatar sobre a sua **atuação na rede**? E qual foi sua motivação pessoal para participar?

2. Questões sobre a rede

- 2.1 Você pode contar, de forma geral, como foi o processo de **constituição** da rede?
- 2.2 Em relação aos **atores** que fazem parte da rede, como você avalia essa composição e a relação de trabalho entre eles?
- 2.3 Agora, relativamente aos atores da **sociedade** em geral, como é esse relacionamento?
- 2.4 Você pode relatar sobre como é o relacionamento com a **Administração Pública Municipal**?
- 2.5 Qual sua percepção em relação à **forma de trabalho** da rede?

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

Em relação a políticas públicas, há alguns estágios pelos quais elas passam: identificação de problemas, formação de agenda, proposição de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. Em minha pesquisa, eu estudo os três primeiros estágios, então as próximas perguntas têm relação com eles.

- 3.1 Sobre a **identificação de problemas** relacionados à sustentabilidade na cidade, como a rede mapeia e identifica temas ou problemas relevantes?

Detalhamentos (quando necessário):

 - 3.1.1 Quais são as fontes de informação utilizadas para identificar esses problemas?
 - 3.1.2 Como a rede define quais problemas são prioritários?
 - 3.1.3 Nesse processo de identificação de problemas, já há interação com a APM?
- 3.2 Pensando na **formação de agenda**, que providências a rede toma para inserir esses problemas na agenda pública?

Detalhamentos (quando necessário):

 - 3.2.1 Há o apoio de outros atores para chamar atenção da APM para os problemas?
 - 3.2.2 Como a rede procede para que esses problemas sejam abordados pela APM?
- 3.3 Sobre a **formulação de alternativas**, como a rede reúne informações para aprofundar o conhecimento sobre tais problemas?

Detalhamentos (quando necessário):

 - 3.3.1 Como esses problemas são discutidos?
 - 3.3.2 Como as propostas de soluções são encaminhadas?
- 3.4 A rede também **monitora** indicadores voltados à sustentabilidade da cidade, certo? Como acontece esse acompanhamento dos indicadores?

Detalhamentos (quando necessário):

 - 3.4.1 Quais resultados são percebidos com esse esforço de monitoramento?
- 3.5 De forma geral, é possível perceber a **atenção da APM** em relação à atuação da rede?

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

Minha pesquisa também se orienta em relação a desenvolvimento sustentável. Então as próximas questões buscam compreender um pouco mais sobre como essa temática é abordada dentro da rede.

- 4.1 Um dos propósitos da rede é a busca pelo **desenvolvimento sustentável**. Pode comentar um pouco mais sobre isso?
- 4.2 Você considera importante abordar a gestão da sustentabilidade a partir da **cidade**, ou seja, em âmbito local? Por quê?

4.3 Dentro da perspectiva do DS, são trabalhadas algumas **dimensões**. A rede tem algum entendimento sobre a forma como abordar essas dimensões?

5. Questões de encerramento

5.1 Como você percebe a **atuação** da rede, as conquistas e desafios futuros?

5.2 Consegue perceber **mudanças** em relação às políticas públicas na cidade em decorrência da atuação da rede?

5.3 Na sua avaliação, quais são os **resultados** mais importantes conquistados pela rede?

Detalhamentos (quando necessário):

5.3.1 Por que acha que a rede conseguiu chegar onde chegou?

5.4 Em sua visão, nossa **sociedade** consegue se inserir em uma trajetória sustentável de desenvolvimento?

5.5 Como é atuar com **gestão da sustentabilidade** na cidade?

5.6 Em relação a tudo que conversamos, gostaria de acrescentar algo mais?

5.7 Para esta pesquisa, consideramos importante conhecer a percepção de mais de um ator. Você recomenda algum outro contato para realizarmos essa entrevista?

Fala de encerramento

Assim encerramos essa entrevista. Muito obrigada novamente por seu tempo e por sua contribuição. Após a transcrição, eu enviarei a entrevista para sua validação e, após o encerramento da pesquisa, encaminharei também a versão final da tese.

APÊNDICE B — Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de doutorado intitulada “**Redes de sustentabilidade e suas contribuições para o processo de análise de políticas públicas voltadas ao Desenvolvimento sustentável em cidades**”, cuja etapa de coleta de dados envolve a realização de entrevistas para possibilitar o alcance do objetivo de pesquisa, que é investigar como Redes de Sustentabilidade contribuem para a análise de políticas públicas voltadas ao Desenvolvimento sustentável em cidades. Essa pesquisa está sendo conduzida por Mônica Beppler Kist, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC), sob orientação do Prof. Dr. Hans Michael van Bellen.

Nesse sentido, solicitamos sua colaboração na participação da pesquisa, por concessão de entrevista individual, via videoconferência online. A entrevista será do tipo semi-estruturada, constituída por perguntas abertas que podem ser complementadas pela pesquisadora, para investigar aspectos como o histórico e constituição da rede, sua metodologia de trabalho, o perfil dos atores que a compõem e a forma como a rede se relaciona com o setor público, ou mais especificamente, com a gestão municipal da cidade à qual se vincula.

A entrevista será gravada em áudio para uso exclusivo da pesquisadora, que fará a transcrição integral do conteúdo e encaminhará ao respondente para validação. Tendo em vista que a entrevista buscará de forma aprofundada as informações relacionadas ao objetivo do estudo, é possível que você sinta cansaço, fadiga ou outro desconforto durante sua realização.

Durante a realização da entrevista, você estará sempre acompanhado(a) pela pesquisadora, que lhe prestará toda a assistência necessária para isso. Caso tenha alguma dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto você poderá entrar em contato com a pesquisadora a qualquer momento pelo telefone ou e-mail abaixo informados.

A legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa, você não terá despesas e não há nenhuma expectativa de benefício em relação aos resultados obtidos. Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa, poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

Informamos que sua participação é voluntária e a qualquer momento você pode retirar seu consentimento ou desistir, sem acarretar prejuízo. As informações obtidas pela entrevista serão utilizadas na tese de doutorado decorrente desta pesquisa e em possíveis publicações em revistas e encontros, as quais mostrarão apenas os resultados como um todo, sem revelar seu nome ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica, a pesquisadora e seu orientador serão os únicos a terem acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo, embora exista a remota possibilidade da quebra do sigilo involuntária e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei.

Solicita-se, por gentileza, que esse documento seja assinado e encaminhado digitalmente aos cuidados da pesquisadora, que se compromete a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa. Solicita-se que você guarde sua via, pois é um documento que traz informações de contato e garante seus direitos como participante da pesquisa.

Você poderá entrar em contato com a pesquisadora ou seu orientador, a qualquer momento, pelos telefones ou e-mails abaixo informados. Reforçamos, por fim, que sua contribuição é de fundamental importância para o alcance do nosso objetivo. Agradecemos antecipadamente sua colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

<p><u>Mônica Beppler Kist</u> Pesquisadora principal Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração (UFSC) Email: kbmonica@gmail.com Telefone: +55 (48) 98465-3336</p>	<p><u>Prof. Dr. Hans Michael van Bellen</u> Professor Orientador Coordenador do Observatório de Sustentabilidade e Governança da UFSC Email: hansmichael.vanbellen@gmail.com Telefone: +55 (48) 99966-9691</p>
--	--

TERMO DE CONSENTIMENTO:

Eu, _____, _____,
(nome) (nº identidade)

li este documento (ou tive este documento lido para mim por uma pessoa de confiança) e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____.

APÊNDICE C — Email de apresentação e solicitação de acesso

C.1 Email enviado ao responsável da Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos

Distinguido(a) Señor(a) Director(a),

Soy estudiante de Doctorado en el Programa de Posgrado en Administración de la Universidad Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC) y mi orientador es el Profesor Hans Michael van Bellen. Por medio de esta carta, quisiéramos amablemente solicitar autorización de acceso a la **Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos (RCCCV)** para realizar recolección de datos para mi investigación de tesis.

El objetivo de la tesis consiste en "**investigar cómo las Redes de Sostenibilidad contribuyen al análisis de políticas públicas orientadas al Desarrollo Sostenible en ciudades**" y, para alcanzarlo, pretendemos estudiar casos que sean considerados como de referencia, siendo su organización uno de ellos.

Entendemos que, por tener una trayectoria consolidada e institucionalizada de más de veinte años desde que se implementara el primer programa en Bogotá, la posibilidad de acceso a la experiencia y los conocimientos de las personas que forman parte de la red podría contribuir sobremanera para la obtención de datos significativos para hacer un análisis profundo y contributivo sobre esta temática.

En ese sentido, solicitamos permiso para realizar la investigación, que involucraría el acceso a documentos, la identificación y el inicio de contacto con actores que pueden aportar información relacionada con el tema de estudio, y la realización de entrevistas con esos actores.

En vista de los requisitos del Código de Ética de la investigación científica, aseguramos la protección de datos en relación a los nombres de los participantes, que serán identificados en la investigación por medio de una codificación y recibirán unos Términos de Consentimiento Libre y Esclarecido. Informamos, también, que asumimos el compromiso de enviar los resultados obtenidos a la organización.

Finalmente, reiteramos en que esa posibilidad de acceso y la resultante contribución de su organización para esta investigación son de esencial importancia para que el objetivo propuesto sea cumplido, agradecemos por adelantado su colaboración y nos ponemos a su entera disposición para cualquier aclaración que sea necesaria.

Atentamente,

Mônica Beppler Kist
Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em
Administração (UFSC)
Email: kbmonica@gmail.com
Telefone: +55 (48) 98465-3336

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen
Orientador e Coordenador do Observatório de
Sustentabilidade e Governança da UFSC
Email: hansmichael.vanbellen@gmail.com
Telefone: +55 (48) 99966-9691

Florianópolis (SC), 14 de janeiro de 2019.

C.2 Email enviado ao responsável da Rede Nossa São Paulo

Ilustríssimo Sr. Coordenador,

Eu, Mônica Beppler Kist, estudante de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC), matrícula 201600627, e meu orientador, Professor Hans Michael van Bellen, vimos por meio desta solicitar autorização de acesso à **Rede Nossa São Paulo** para realizar coleta de dados para minha pesquisa de tese.

O objetivo da pesquisa consiste em "**investigar como Redes de Sustentabilidade contribuem para a análise de políticas públicas voltadas ao Desenvolvimento sustentável em cidades**" e, para alcançá-lo, visamos estudar casos que sejam considerados referências, sendo a sua organização um deles.

Entendemos que, por ter uma trajetória consolidada de mais de dez anos, a possibilidade de acesso à experiência e aos conhecimentos das pessoas que fazem parte da rede poderia contribuir sobremaneira para a obtenção de dados significativos para fazer uma análise aprofundada e contributiva sobre essa temática.

Nesse sentido, solicitamos permissão para realizar a pesquisa, que envolveria o acesso a documentos, a indicação e abertura de contato com atores que podem contribuir com informações relacionadas ao tema de estudo e o agendamento e realização de entrevistas com esses atores.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos sigilo em relação aos nomes dos participantes, que serão identificados na pesquisa por meio de uma codificação e receberão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Informamos, também, que assumimos o compromisso de disponibilizar os resultados obtidos à organização.

Reforçamos, por fim, que essa possibilidade de acesso e a decorrente contribuição de sua organização para esta pesquisa são de essencial importância para que o objetivo proposto seja cumprido e, antecipadamente,

agradecemos vossa colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Mônica Beppler Kist
Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em
Administração (UFSC)
Email: kbmonica@gmail.com
Telefone: +55 (48) 98465-3336

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen
Orientador e Coordenador do Observatório de
Sustentabilidade e Governança da UFSC
Email: hansmichael.vanbellen@gmail.com
Telefone: +55 (48) 99966-9691

Florianópolis (SC), 21 de fevereiro de 2019.

C.3 Email enviado ao responsável do Instituto Nossa Ilhéus

Ilustríssima Sra. Presidente,

Eu, Mônica Beppler Kist, estudante de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC), matrícula 201600627, e meu orientador, Professor Hans Michael van Bellen, vimos por meio desta solicitar autorização de acesso ao **Instituto Nossa Ilhéus** para realizar coleta de dados para minha pesquisa de tese.

O objetivo da pesquisa consiste em "**investigar como Redes de Sustentabilidade contribuem para a análise de políticas públicas voltadas ao Desenvolvimento sustentável em cidades**" e, para alcançá-lo, visamos estudar casos que sejam considerados referências, sendo a sua organização um deles.

Entendemos que, por ser uma organização já consolidada e bastante atuante em Ilhéus, a possibilidade de acesso à experiência e aos conhecimentos das pessoas que fazem parte da rede poderia contribuir sobremaneira para a obtenção de dados significativos para fazer uma análise aprofundada e contributiva sobre essa temática.

Nesse sentido, solicitamos permissão para realizar a pesquisa, que envolveria o acesso a documentos, a indicação e abertura de contato com atores que podem contribuir com informações relacionadas ao tema de estudo e o agendamento e realização de entrevistas com esses atores.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos sigilo em relação aos nomes dos participantes, que serão identificados na pesquisa por meio de uma codificação e receberão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Informamos, também, que assumimos o compromisso de disponibilizar os resultados obtidos à organização.

Reforçamos, por fim, que essa possibilidade de acesso e a decorrente contribuição de sua organização para esta pesquisa são de essencial importância para que o objetivo proposto seja cumprido e, antecipadamente, agradecemos vossa colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Mônica Beppler Kist
Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em
Administração (UFSC)
Email: kbmonica@gmail.com
Telefone: +55 (48) 98465-3336

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen
Orientador e Coordenador do Observatório de
Sustentabilidade e Governança da UFSC
Email: hansmichael.vanbellen@gmail.com
Telefone: +55 (48) 99966-9691

Florianópolis (SC), 09 de maio de 2019.

- - -

APÊNDICE D — Email de solicitação de entrevista

SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTA PARA PESQUISA DE DOUTORADO

Prezado(a) Sr.(a),

Eu, Mônica Beppler Kist, estudante de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC), matrícula 201600627, e meu orientador, Professor Hans Michael van Bellen, vimos por meio desta convidá-lo a participar de uma pesquisa de doutorado intitulada “**Redes de sustentabilidade e suas contribuições para o processo de análise de políticas públicas voltadas ao Desenvolvimento sustentável em cidades**”, cuja etapa de coleta de dados envolve a realização de entrevistas para possibilitar o alcance do objetivo de pesquisa.

Obtivemos autorização de acesso para aplicação da pesquisa pelo(a) Diretor(a) da Rede _____, na figura de _____, e entendemos que o(a) senhor(a), como ____ (cargo) ____ da Rede _____, poderia contribuir sobremaneira com sua experiência e conhecimento para reunirmos informações que nos auxiliariam a realizar uma análise aprofundada e contributiva sobre essa temática.

Nesse sentido, solicitamos sua colaboração na participação da pesquisa, por concessão de **entrevista individual**, via videoconferência online. A entrevista será do tipo semi-estruturada, constituída por perguntas abertas que podem ser complementadas pela pesquisadora, para investigar aspectos como o histórico e constituição da rede, sua metodologia de trabalho, o perfil dos atores que a compõem e, principalmente e de forma mais aprofundada, a forma como a rede se relaciona com o setor público, ou mais especificamente, com a gestão municipal da cidade à qual se vincula.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica brasileira (Resoluções 466/2012 e 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde), encaminhamos anexo a esta Carta o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**, que detalha todas as informações relacionadas a esta pesquisa e o qual pedimos a gentileza de nos reenviar assinado, caso aceite o convite participar.

Reforçamos, por fim, que sua contribuição é de fundamental importância para o alcance do nosso objetivo. Agradecemos antecipadamente sua colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Atenciosamente,

Mônica Beppler Kist
Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em
Administração (UFSC)
Email: kbmonica@gmail.com
Telefone: +55 (48) 98465-3336

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen
Orientador e Coordenador do Observatório de
Sustentabilidade e Governança da UFSC
Email: hansmichael.vanbellen@gmail.com
Telefone: +55 (48) 99966-9691

Florianópolis (SC), ____ de _____ de 2019.

APÊNDICE E — Transcrição das entrevistas

E.1	Transcrição da Entrevista n. 01	[EN.01_EO.A]
Entrevistado A Rede Nossa São Paulo Data da entrevista: 29/03/2019, às 10:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 2h01min.	Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>itálico</i>]] - notas da pesquisadora [◁] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação	

0. Conversa inicial

[[*Início da chamada com apresentações e conversa informal com o entrevistado.*]] [Pesquisadora] **Dentro da lógica de uma tese de doutorado, eu tenho um roteiro de entrevista e gostaria de saber se você tem disponibilidade para responder agora.** [Entrevistado] Tenho sim. Eu separei a manhã para conversar com você. [Pesquisadora] **Ótimo. Então você permite que eu grave essa entrevista?** [Entrevistado] Claro, pode gravar. [Pesquisadora] **Certo. Depois eu vou fazer a transcrição e encaminhar a você para validação.** [Entrevistado] Claro, pode gravar à vontade. [Pesquisadora] **Obrigada. Eu começo então com algumas questões de abertura...**

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Você pode, inicialmente fazer uma breve apresentação? Falar sobre atuação profissional, de onde você é e há quanto tempo está em São Paulo.** [Entrevistado] Sou [#], sou coordenador da Rede Nossa São Paulo, sou aqui de São Paulo e atuo na RNSP faz mais de cinco anos e estou na coordenação da instituição faz dois anos. [Pesquisadora] **Você é de São Paulo mesmo?** [Entrevistado] Sou de São Paulo mesmo, sociólogo de formação e tenho uma atuação toda voltada para a gestão de cidades. Então eu me especializei em políticas públicas, orçamento público, tudo voltado para o nível local, para o nível municipal. [Pesquisadora] **E o que você pensa sobre a cidade de São Paulo, sendo a cidade onde você vive?** [Entrevistado] Eu penso que [◁] bem, pelo que eu tenho estudado, lido e produzido em artigos e tal, estou muito convencido de que a cidade, toda e qualquer cidade, na prática, é uma representação da sociedade. Então, se nós temos uma sociedade desigual, extremamente machista, racista, que tem aspectos tanto de opressão quanto de exploração bastante determinantes, o que vai acontecer é que a cidade que essa sociedade vai produzir vai ter essas mesmas características. Então acho que não é [◁] eu, pelo menos, não avalio a cidade de São Paulo como sendo boa ou sendo ruim, mas avalio a cidade de São Paulo como sendo a representação da sociedade paulistana, que é uma sociedade bastante conservadora, bastante preconceituosa em muitos aspectos e acho que a dinâmica da cidade vai reproduzir isso. É uma cidade muito importante do ponto de vista econômico, então 10% do PIB nacional é de responsabilidade do município de São Paulo né, então nós temos um PIB municipal de 600 bilhões de reais, é uma cidade muito rica. É uma cidade que tem uma capacidade de produção de riqueza muito grande, mas ao mesmo tempo é uma cidade que tem uma incapacidade de distribuir essa riqueza, tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista social. A distribuição de equipamentos de serviços públicos, a distribuição de infraestrutura urbana, etc., então acho que a cidade não é nem boa, nem ruim, ela simplesmente reproduz, ela simplesmente representa aquilo que é a sociedade paulistana. Nossa cidade tem uma história de exploração grande, desde a base do café, até passando pela matriz econômica de serviço, mas é uma cidade que tem uma capacidade de concentrar renda muito alta. Acho que a cidade representa um pouco o que nós somos aqui como paulistanos. [Pesquisadora] **Você já comentou que está na rede há cinco anos e como coordenador há dois anos. Essa posição como coordenador que você menciona, é coordenador geral, certo?** [Entrevistado] É, de quem coordena todas as atividades, projetos, articulações políticas, etc. [Pesquisadora] **Certo, eu pergunto porque vi no site o nome do [#], se não me engano...** [Entrevistado] É que a gente fez uma mudança nesses últimos dois anos, que talvez também te interesse e eu possa contar um pouco. Não sei se agora é o melhor momento... [Pesquisadora] **Sim, pode contar, por favor. Se repetir a informação mais a frente, a gente passa adiante.** [Entrevistado] Okey. Bem, a Rede Nossa São Paulo (RNSP) nasce em 2007, de alguma forma orientada pela experiência de Bogotá Como Vamos e algumas outras experiências, mas a principal é a Bogotá Como Vamos, e depois que o trabalho foi sendo realizado, ficava um buraco na nossa atuação que era como que a gente poderia escalar nacionalmente aquilo que a gente vinha fazendo em São Paulo. Então foi criado o Programa Cidades Sustentáveis (PCS), que você deve acompanhar e deve ter visto nos nossos materiais. O programa, na verdade, é uma tentativa de levar para outras cidades brasileiras a experiência que nós estamos tendo aqui em São Paulo. E o programa cresceu bastante e se fortaleceu porque, junto com isso, nessa época, ali em meados de 2009, 2010, começa a ter um debate global bastante forte com relação ao tema das cidades e, na sequência disso, se tinha os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio né, e aí depois a ONU aprovou os ODS, os Objetivos de Desenvolvimento sustentável, que apontavam para um modelo de desenvolvimento de matriz sustentável e trazia à tona muito forte o debate da localidade, da cidade, das prefeituras e tal. Então o Programa Cidades Sustentáveis de alguma forma contribuiu e, ao mesmo tempo, pegou carona nesse debate e cresceu muito desde que nasceu. Então nós ficamos, um pouco, como se fosse um instituto — que é o Instituto Cidades Sustentáveis (ICS) — e esse instituto tem duas iniciativas: uma é o Programa Cidades Sustentáveis e outra é a Rede Nossa São Paulo. Então, do ponto de vista interno, a gente demorou alguns anos para conseguir criar uma sintonia entre as duas iniciativas. Eu digo isso do ponto de vista da equipe, do ponto de vista de financiamento, do ponto de vista um pouco da dinâmica interna mesmo da instituição. E aí faz dois anos que nós começamos a fazer uma movimentação diferenciada que é de, de fato, tratar como duas iniciativas distintas, porque, por um tempo, a gente entendia o PCS como fruto da RNSP, depois o programa cresceu muito e a gente começou a, sem querer, acabar entendendo a RNSP como sendo uma atividade dentro do programa... ficava confuso. E aí faz dois anos que a gente optou por: é uma instituição, com duas iniciativas. Uma iniciativa local, que é a RNSP, e uma iniciativa nacional, que é o PCS. E aí, do ponto de vista interno, o que isso mudou: mudou o próprio organograma da instituição. Então a gente tem [#], que é o Coordenador Geral de tudo, e nós temos duas iniciativas: o PCS, coordenado pela [#], que eu acho que você deve conhecer ou deve ter ouvido falar, e eu coordeno a RNSP. Então são duas iniciativas, mas o [#] é o coordenador geral da instituição. [Pesquisadora] **Certo. Esse seu retrato facilitou a minha visão...** [Entrevistado] É, para quem é de fora [◁] lá dentro já é uma loucura, quem está fora não deve entender nada, porque é muito louco... [[*risos*]]. [Pesquisadora] **Você pode falar um pouco sobre suas atribuições na RNSP?** [Entrevistado] Eu, na verdade, comecei a participar da rede desde a sua criação, quando eu participava dos GTs, dos Grupos de Trabalho. A RNSP, como o próprio nome diz, é uma rede, e nós temos grupos de trabalho temáticos. Então tem o GT de educação, o GT de meio-ambiente, o GT de democracia, então são grupos de trabalho que articulam militantes, ativistas, acadêmicos, ONGs, movimentos sociais e reúnem essa galera na cidade para debater esses temas. Então eu participava dos GTs inicialmente e depois, pela aproximação, comecei a participar de algumas atividades da rede, depois, por conta da proximidade, de uma agenda em comum que eu tinha com a rede, me chamaram para fazer parte da equipe do PCS, inicialmente, e aí eu trabalhei diretamente com a [#], na equipe dela, e depois comecei a assumir algumas atribuições da RNSP, porque meu foco de trabalho sempre foi muito forte aqui na cidade, e depois, naturalmente, foi tendo esse deslocamento. Então eu fui saindo da rede [◁] desculpa, saindo do PCS e assumindo cada vez mais responsabilidades na RNSP, até que, nesses últimos anos, eu assumi esse papel mesmo de coordenação. [Pesquisadora] **Perfeito. E, para você, qual foi a motivação para fazer parte dessa rede?** [Entrevistado] Eu sempre trabalhei fazendo monitoramento de política pública e eu sempre trabalhei na cidade de São Paulo. Já trabalhei em várias organizações

sempre com o tema de cidades e tal, então peguei alguma experiência na dinâmica de gestão de cidades, meus estudos também são voltados para isso, minhas publicações e tal, porque eu, de fato, acredito que o nível municipal de política pública é absolutamente transformador. Então, por mais que seja um clichê hoje em dia falar 'ah, a cidade é o mais perto da população, a cidade é o concreto, o nível estadual e federal é uma abstração', etc. etc., é um clichê falar isso, mas é verdade [[risos]]. Realmente, você tem um nível de aproximação, e na minha avaliação, de potência das cidades, que é onde eu gosto de atuar. E, somado a isso, acho que tem uma própria dinâmica do pacto federativo brasileiro que contribui para isso. Então, hoje, se você olha para as principais políticas que têm a capacidade de reduzir desigualdade - políticas de assistência social, saúde, educação -, você vai ver que mais de 300 políticas na verdade têm uma dinâmica municipalizada que, na prática, a prefeitura que tem uma capacidade de transformar a realidade ou não. Então, você pega a dinâmica do SUS, é claro que o governo federal e o governo estadual são fundamentais no SUS, principalmente naquilo que diz respeito ao financiamento. Mas, do ponto de vista da gestão operacional, é no município que você consegue fazer uma gestão boa ou uma gestão ruim. A política educacional é a mesma coisa. É claro que o ensino fundamental, o ensino superior e técnico são muito importantes, mas a gente sabe que a questão tanto da educação infantil quanto com relação à primeira infância é uma responsabilidade municipal e faz toda [<>] hoje sobram estudos que mostram que faz toda a diferença você ter uma boa base educacional, em especial para as crianças de 0 a 6 anos, que, se tem uma política efetiva para as crianças de 0 a 6 anos, você transforma a vida dessa criança para o resto da vida dela. Então, assim, tem um conjunto de elementos que me parece que a cidade é a grande potência no que diz respeito à transformação da sociedade. Acho que é a mesma coisa do ponto de vista ambiental. É óbvio que o governo federal e o governo estadual têm responsabilidades enormes no que diz respeito às políticas ambientais e ao combate às mudanças climáticas, mas o nível municipal é muito importante também. Então, se a gente sabe hoje que, nos grandes centros urbanos, pelo menos metade da emissão de gases de efeito estufa é de responsabilidade da matriz de transporte, significa que, se a gente não conseguir mobilizar as prefeituras e alterar a matriz energética dos ônibus, da política de transporte municipal, a gente também não consegue avançar no combate às mudanças climáticas a nível nacional. Então, enfim, são vários elementos que, na minha avaliação, têm muito essa coisa do papel das cidades como sendo central para melhorar a qualidade de vida, para reduzir as desigualdades, para transformar a sociedade mesmo. E, por isso, me motiva muito trabalhar nisso e a cidade de São Paulo [<>] eu sou encantado com a cidade de São Paulo pela sua complexidade, pela sua magnitude, pela sua história, então é isso que me motiva muito a trabalhar nessa perspectiva, então foi um processo quase que natural eu fazer minha atuação política e profissional na RNSP e passar esses anos todos trabalhando lá.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Certo. Agora, as perguntas são mais relacionadas ao processo de constituição da rede, os atores, a metodologia de trabalho... Inicialmente, você comentou que fez parte desse processo de criação, então você pode relatar um pouco sobre como foi?
[Entrevistado] Legal. Bem, eu acompanhei, nesse período de criação, enquanto sociedade civil. Eu não estava do lado de dentro da criação. Eu estava acompanhando, sabendo o que estava acontecendo, mas não do lado de dentro. Eu estava do lado da sociedade. Nessa época, a [#] estava muito por dentro desse processo de criação da rede, então acho que ela vai poder te dar mais detalhes do lado de dentro da rede desse processo de criação. Eu estava, vamos dizer, como sociedade, sendo impactado pela criação da rede desde o começo. Então acho que é legal, porque pega as duas perspectivas, né. Eu estava na sociedade e, quando você entrevistar a [#], ela vai poder te falar de dentro. Mas a questão é assim [<>] você teve [<>] acho que tem uma história importante de te contar que é [<>] teve, aqui em São Paulo, nos anos noventa, um processo um pouco de refluxo da luta dos movimentos sociais, né, a própria Maria da Glória Gomes chama esse período de período revisionista, dos movimentos, então, aquele período pós-constituente, governo FHC, um recrudescimento do neo-liberalismo, os movimentos sociais de alguma forma mais enfraquecidos e o fortalecimento do advento do terceiro setor. Muitos movimentos acabaram virando ONGs, acabaram virando gestores de serviço público ao invés de cobrar, aquela história que você conhece melhor que eu... E, no meio disso, tinha um grupo de militantes, intelectuais, etc., preocupados com esse processo — e acho que a figura do [#] é uma figura absolutamente central nesse processo — e o [#] junto com outros intelectuais, outros movimentos sociais, participa da criação, da fundação, na verdade, do Fórum Social Mundial, no começo dos anos 2000. Então, ele cria o fórum e o que acontece — daí a minha avaliação né —: o [#] passa a carregar, de maneira muito forte, a ideia de horizontalização, a ideia de rede, a ideia de que, talvez, movimentos sociais como nós conhecemos, um modelo mais piramidal, um modelo de direção, talvez não fosse muito o melhor modelo, e o desafio mesmo de construir soluções coletivas, construir outros modelos de organização, que não partidos e movimentos que eram pouco [<>] que eram mais tradicionais ali nos anos noventa. Então os anos 2000 começam com isso na cabeça de algumas lideranças, o [#], acho que o Chico Whitaker também é uma figura importante porque, de alguma forma, ele conceitua muito a ideia de rede e tudo mais... E o [#], muito provocado por essa coisa de falar 'ninguém está trabalhando a cidade de São Paulo, ninguém está olhando para a cidade de São Paulo'... Porque, hoje, tem milhões de organizações focadas em cidade, mas no começo dos anos 2000 não tinha nenhuma. A maioria das ONGs ou trabalhava de maneira temática ou estava olhando para o governo federal, começo de governo Lula, aquela animação e tudo o mais. E aí, quando ele cria [<>] então ele era presidente do Instituto Ethos e aí ele faz uma reflexão de que alguém precisava mobilizar atores políticos no âmbito municipal para transformar as cidades, porque, se as cidades não tivessem motivadas a se transformarem, iria ser muito difícil de transformar o país. Então, muito mobilizado nessa perspectiva, ele cria o Movimento Rede Nossa São Paulo. Inicialmente, a rede nasce como um movimento, esse era o primeiro nome. Então qual era a ideia embutida... a ideia era: vamos juntar todos os atores da cidade de São Paulo numa articulação suprapartidária, numa articulação que claro que está no campo progressista, claro que está no campo democrático, mas que não é um movimento de esquerda propriamente, então vamos juntar todos os atores que estão preocupados com a cidade e vamos produzir soluções. Então, basicamente, essa era a provocação do [#]. Então, o que foi legal nesse processo é que ele conseguiu — e o [#] tem um trânsito grande tanto entre os meios sociais quando entre o empresariado —, então, naquela época a gente não vivia uma polarização política como é hoje, hoje seria impossível criar a RNSP, naquela época dava. Então ele conseguiu articular. Você tinha atores que eram, por exemplo, a Fecomércio, o Secovi, e, ao mesmo tempo, você tinha o Movimento de Moradia, a base progressista da Igreja Católica, você tinha movimentos sociais ligados a partidos de esquerda, academia, imprensa, coletivos locais de determinados bairros, movimentos ambientalistas, então tinha um clima possível para criar esse tipo de articulação. Então ele fez uma rodada articulando diversos e diversos setores, levantando diversas pautas da cidade, etc., foi lançado, criou o Movimento Rede Nossa São Paulo, então tem um Manifesto, tem uma Carta de Princípios, e aí eu pontuo para você que o modelo da criação do movimento regional de São Paulo de assemelha muito à dinâmica do Fórum Social Mundial. É a ideia de que não tem uma direção, não tem uma coordenação, mas você tem, na verdade, um espaço de encontro de atores políticos que querem melhorar a cidade. E aí, logo depois que foi criado o movimento, agora não me lembro ao certo se foi um ano ou dois anos depois, já começou essa reflexão de falar 'a gente não devia ser um movimento', porque movimento implica a necessidade de ter uma coordenação, alguém que coordene. Então, vamos alterar, na verdade, vamos nos entender enquanto uma rede. E aí foi modificado o nome, teve todo um processo de debate, foi modificado o nome de Movimento para Rede Nossa São Paulo, e nós, que trabalhamos lá, nos entendemos enquanto uma Secretaria Executiva. Então nós, por mais que, para fora, eu seja o coordenador da RNSP, eu coordeno a Secretaria Executiva da RNSP. A ideia é que nós somos uma secretaria executiva, então o que nós fazemos, na verdade, é um trabalho de articulação, de mobilização e de facilitação. Nós não somos a — vamos dizer — a 'voz da cidade', porque tem muita gente que coloca a gente num lugar de 'o [#] vem falar aqui e ele representa a sociedade civil da cidade e tal'. A gente sempre briga contra isso. A gente não representa a voz da cidade, nós somos uma articulação, no máximo, trazemos algumas demandas e algumas soluções. Longe de nós representar a sociedade paulistana. A gente não tem mandato para isso, não temos legitimidade para isso. Mas, então, voltando, a gente fez essa mudança de movimento para rede e nos entendemos como uma Secretaria Executiva que articula os atores políticos na cidade de São Paulo. Então a ideia é articular, conseguir identificar os problemas da cidade e, de alguma forma, também conseguir apontar soluções. É

como se nós fôssemos um canal de interlocução entre o governo e a sociedade civil que preza pela qualificação do debate. E eu digo isso porque uma das principais estratégias de atuação nossa é trabalhar com base em dados e indicadores. Então isso é uma coisa que também, na primeira década dos anos 2000, era uma novidade grande, e hoje isso já é meio padrão. A maioria das ONGs olham para temas municipais e a maioria das ONGs trabalham com dados e indicadores, pesquisa e tal, mas quando a gente começou a fazer isso, na época era uma novidade. Então a novidade de você [<>] porque você tinha, por exemplo, a Abring, que fazia pesquisas nacionais no tema da criança e do adolescente, você tinha, sei lá, SOS Mata Atlântica e Greenpeace que faziam pesquisas nacionais no campo do meio-ambiente... Então você tinha, até, alguma experiência de organizações da sociedade civil que faziam pesquisa, mas ninguém fazia isso no nível local. Então esse foi o grande diferencial do nosso trabalho, a gente optou por fazer um trabalho baseado em dados e indicadores e essa estratégia passa por duas práticas. Tem um campo de dado e indicador que é o indicador oficial, de fonte oficial, que é aquilo que a Prefeitura está entregando. Então a gente vai lá e busca dados da Secretaria da Saúde, Secretaria da Cultura, Secretaria de Educação, pegamos esses dados e, por meio desses dados, a gente localiza para saber o que a Prefeitura está entregando de fato para a população. Então isso é uma coisa. A segunda tática, que é concomitante à primeira, é, na verdade, um levantamento de dados que não são oficiais. É o levantamento de dados de opinião pública. Então isso também foi uma grande novidade. Nós temos uma parceria bastante longa com o IBOPE, a empresa IBOPE é uma grande parceira nossa, e, por meio dessa parceria, nós fazemos pesquisa de opinião, porque a avaliação é a seguinte: se a Prefeitura está fazendo ou não, nos interessa saber o que a população está percebendo que a Prefeitura está fazendo. Porque, às vezes, a Prefeitura está fazendo um trabalho muito fraco, mas a população está achando legal ou ao contrário: às vezes a Prefeitura está fazendo uma política pública legal e a população não está enxergando. Então uma pesquisa de percepção, para a gente, é importante porque, de alguma forma, revela muitos aspectos da cidade. Então a gente tem, vamos dizer, essa clivagem que a gente sempre trabalha com base em dados, sejam dados da Prefeitura, sejam dados de pesquisas nossas de opinião. Por meio dessas duas táticas, a gente avança na estratégia. Então, basicamente, é articular os diferentes atores da cidade de São Paulo numa articulação suprapartidária, que envolve diversas matizes políticas para conseguir levantar as demandas e fazer pesquisas do que está acontecendo de bom no mundo para tentar apontar soluções para a Prefeitura, mobilizar a sociedade, articular, pressionar e, junto com isso, trabalhar sempre com base em dados, sejam dados oficiais do poder público, sejam dados de opinião pública.

[Pesquisadora] No processo de criação da rede, você percebeu alguma dificuldade por que esse grupo inicial passou? [Entrevistado] Acho que a dificuldade, que é uma dificuldade permanente, não só daquele momento, que é de você conseguir criar coalizões suprapartidárias e coalizões de diferentes matizes ideológicas. Quer dizer, você conseguir colocar no bojo do mesmo processo Fecomércio, Secovi, Igreja Católica progressista e Movimento de Moradia e ambientalistas me parece um trabalho árduo. E, no começo, era desafiador, e ainda é hoje, ainda mais que a sociedade mudou muito nos últimos dez anos e ainda é muito desafiador conseguir fazer essa articulação. O principal desafio [<>] eu acho que tem dois principais desafios: um é com relação à metodologia de trabalho e outro é com relação à estratégia política. Esses são os dois principais desafios, porque, na época, por exemplo, o modelo de Bogotá Como Vamos tinha uma estratégia de rede, mas ele não era propriamente uma rede ampla e aberta. Ele tinha uma direção, era vinculado a algumas instituições que de fato coordenavam o processo — sem nenhum demérito, obviamente —, mas só falando que, quando você entrava mais afundo no Bogotá Como Vamos, você via que não era propriamente um movimento orgânico da sociedade civil. Você tinha ali algumas instituições que puxavam o negócio, que coordenavam e tal. Então a gente viu que o modelo que era feito lá não se aplicava muito bem aqui, aqui a gente estava tentando fazer uma coisa mais ampla. Só que também não tinha muita referência de modelo, a referência de metodologia que a gente tinha mais era do Fórum Social Mundial. Então acho que desafio era conseguir botar todo mundo na mesa e criar sinergias. E aí nisso, por exemplo, qual foi a primeira ação da Rede Nossa São Paulo e que foi a nossa primeira vitória? Foi a aprovação da Lei de Metas, que cria o Programa de Metas na cidade. Então, por exemplo, por que é legal esse [<>] por que foi muito bacana essa experiência? Porque o Programa de Metas era uma estratégia política de atuação dessa rede ampla, mas era uma estratégia que, na prática, agradava a todos os setores, porque todo mundo queria um instrumento que, de alguma forma, desse mais transparência e possibilidade de controle social para a sociedade civil em cima daquilo que a Prefeitura prometia fazer nos quatro anos de governo. Então o Programa de Metas interessa ao movimento ambientalista, ao movimento de moradia, aos coletivos de cultura, da mesma forma como também interessa para o Secobi e para a Fecomércio, quer dizer, é uma pauta democrática e agradável a todos esses setores. Então acho que o desafio era conseguir encontrar esse tipo de articulação e sem nenhum medo de comprar briga, sem nenhum medo de fazer o trabalho avançar, sempre nos localizando no campo democrático, no campo progressista e tendo a redução das desigualdades como eixo central de trabalho. Então acho que o desafio não é que era esse, acho que o desafio sempre foi esse e é esse ainda nos dias atuais. Então, como que você consegue encontrar pautas de sinergia onde, em mais ou menos intensidade, esses atores de alguma forma participam do processo. E aí alguns atores, no meio do processo, não se viam mais nele, discordavam e, como sendo rede, a rede era aberta, então você pode entrar em um determinado momento e, se tiver um momento que você não se vê ali, você sai. Alguns atores saíram e a gente entende que isso é natural e tal, mas acho que as dificuldades passam um pouco por aí, passam por metodologia de trabalho e estratégia política.

[Pesquisadora] Como a rede foi recebida pela sociedade naquele processo inicial de constituição e como ela é recebida hoje? Como você percebe isso? [Entrevistado] Essa pergunta é bem legal. Eu acho que, naquela época, foi recebida pela sociedade como uma grande novidade e foi recebida pela sociedade, de alguma forma, como um campo de participação bastante positivo para vários setores. Então, eu lembro [<>] não sei se você já leu a pesquisa do Mário Aquino, da GV, sobre a Rede Nossa São Paulo... Se você quiser, busca, é um artigo que ele escreveu sobre a criação da RNSP, é muito interessante. É um artigo interessante porque ele entrevistou vários atores da cidade no meio do processo [<>] avaliando o processo de criação da rede, então tem uma entrevista em especial que é muito legal, com o padre Ticão, da Zona Leste, que é uma liderança religiosa do campo progressista que mobiliza [<>] ele veio da teologia da libertação, das comunidades de base, aquela coisa, e ele articula muito diversos movimentos na zona leste da cidade, no interior da Igreja Católica. E a entrevista do Mário Aquino com o padre Ticão é muito legal porque o padre Ticão fala assim: ‘olha, a RNSP é muito importante porque o [#] é uma espécie de Dom Paulo Evaristo Arns da cidade de São Paulo. O que ele estava querendo dizer? Porque o Dom Paulo tinha essa capacidade, o Dom Paulo conversava com todo mundo, era um cara progressista, um defensor de direitos humanos, ele tinha uma posição política, mas, ao mesmo tempo, ele tinha uma capacidade de dialogar com todo mundo, empresários, militares, etc., etc., então essa entrevista do padre Ticão sempre me marca muito, porque, para mim, é a visão que muitos — não todos né, porque claro que tem muitos setores que têm críticas ao [#] e tal e isso é normal —, mas muitos setores olhavam para a criação da rede e olhavam para o trabalho que o [#] estava fazendo dessa maneira falando ‘é um cara bacana que consegue ter uma circulação em diferentes setores da sociedade e consegue promover esse tipo de articulação’. Então muitos setores da sociedade viram como sendo um espaço estratégico de atuação, de se articular com outras lutas, outras pautas, como um instrumento de luta que, de alguma forma, potencializava [<>] porque eles já vinham fazendo para melhorar a qualidade de vida na cidade de São Paulo, muitos vereadores olhavam com bons olhos, diziam ‘agora eu vou ter um espaço de interlocução melhor com a sociedade’. Tem que lembrar que, naquela época, não tinha WhatsApp, não tinha Facebook, o mundo era bem diferente em 2007 e 2008. Então isso, acho que os setores empresariais, que na época faziam parte do Instituto Ethos [<>] não sei se você sabe a história do [#], ele criou a RNSP em 2007, mas, nos anos 90, tinha criado o Instituto Ethos, não sei se você tem essa referência [[*respondi afirmativamente*]]. Então isso também é importante no processo, que daí o [#], que tem uma visão mais progressista, traz as empresas também para debater a cidade, para debater o papel das empresas nas questões municipais, articulações tipo Fecomércio e Secovi entraram inicialmente na RNSP, faziam parte, então muitos setores viram com bons olhos, como novidade e tal. Aí você tem setores mais à esquerda, que não gostam mesmo — não é que não gostam da RNSP, mas não gostam das ONGs no geral, acham que é uma atuação reformista, que é uma atuação recuada e tudo bem, a gente tem que respeitar, é legítimo e, em grande medida, são verdadeiras as críticas que esses movimentos fazem —, então em um primeiro momento não teve adesão desses setores, e, no campo mais à direita, naquela época, não teve tanta reação assim. Teve uma reação pontual [<>] eu lembro que, na época, quem batia

muito na gente era o Reinaldo Azevedo, porque na época [◁] hoje, o Reinaldo Azevedo é um colunista muito mais voltado para temas nacionais, ele sempre foi, mas naquela época ele estava mais atento a questões municipais, ele escrevia, se não me engano, na Folha de São Paulo, e lembro que ele criticava o [#], chamava o [#] de petista disfarçado, que era uma articulação do PT e aí ele brincava [◁] eu lembro de um artigo que ele brincava com o nosso nome e colocava ‘porque o pessoal da Rede Nossa São Paulo’, daí ele colocava entre parênteses assim: ‘nossa não, deles’, sabe, fazendo uma crítica ao nosso nome, ‘a rede deles, a São Paulo deles, não nossa’, então ele criticava a gente. Mas muito porque, claro, era uma articulação do campo progressista, então, veio Reinaldo Azevedo que batia muito na gente, outro articulista também que criticava a gente era o Leão Serva, que também escrevia na Folha — você deve conhecer como o cara especializado em mobilidade e tal —, e também criticava muito a gente, nossa postura, mas depois virou meu colega, que eu sou colunista da [#] aqui de São Paulo, e ele virou meu colega, ele era colunista junto comigo, e ficava aquele climão porque ele metia [///] na gente e depois tinha que sentar do meu lado [[risos]] e fazer cara de paisagem. Enfim. Então a gente sofreu algumas críticas à direita desse campo, mas, vamos dizer, o grosso das articulações da cidade de São Paulo meio que embarcaram nesse movimento, nessa novidade. Acho que é esse ponto, não sei se respondi sua pergunta. **[Pesquisadora] Sim, está ótimo. E entrando um pouco nos atores que compõem a rede, como você avalia essa composição? E como é a busca por novas parcerias na RNSP?** [Entrevistado] É, mudou muito e o que eu fico impressionado é [◁] enfim, eu tenho estudado muito também, não só por conta da rede, mas pelo meu interesse pessoal, acadêmico, tal, eu tenho estudado muito a coisa da dinâmica da sociedade civil e dessa relação com governo e tal. Então, o que é impressionante é como as coisas têm mudado muito e também têm mudado muito rápido. A cada ano que passa, a minha percepção é que o nível de transformação que a gente tem no âmbito da sociedade civil é impressionantemente grande. Então, assim, do perfil dos atores, quando foi criado, basicamente, os atores que participavam eram os atores que estavam fazendo algum tipo de atuação na cidade. Então você tinha, por exemplo, a Igreja Católica do campo progressista, padres, lideranças religiosas que estavam fazendo uma atuação nas suas comunidades e eram atores importantes na rede, enfim, lideranças também de matriz africana, se não me falhe a memória, tinha até umas lideranças evangélicas progressistas que entraram nessa história. Tinha uma miríade de ONGS — de educação, ambientalistas, técnicas, de direitos humanos, que trabalhavam com planejamento urbano —, então muitas ONGs que trabalhavam com temas urbanos da cidade de São Paulo também entraram nesse processo. Tinha intelectuais e acadêmicos que estudavam e debatiam questões da cidade de São Paulo também, então urbanistas, planejadores urbanos, intelectuais que debatem a questão da mobilidade urbana, intelectuais e acadêmicos do campo do ambientalismo, da questão do desenvolvimento sustentável, que, na época, estava começando a crescer... E você tinha algumas articulações empresariais, como eu já comentei, e movimentos sociais de moradia, movimentos sociais de direitos humanos, então articulações de movimentos do campo da assistência social, do campo da educação, do campo da saúde, do campo da habitação, um pouco nessa linha. Vamos dizer, de alguma forma, **[Pesquisadora] Como você percebe a relação de trabalho entre os diferentes atores da rede? Em um dos documentos a que tive acesso, vocês mencionam que a rede se preocupa em manter uma estrutura horizontalizada e que não existe nenhuma relação de competição entre as organizações integrantes. Você percebe isso?** [Entrevistado] Sim. Aí acho que a gente vai entrar em um campo que é de governança, que acho que dialoga com essa tua pergunta. Então o que a gente fez: a gente transformou o movimento Nossa São Paulo em rede e a governança que a gente estruturou era assim: a gente criou um Colegiado de Apoio da RNSP. Então esse colegiado não é uma coordenação, não é uma assembléia, é um colegiado de apoio. Então a gente, de maneira orgânica, representantes de ONGs, de movimentos ativistas, intelectuais, etc., compuseram um Colegiado de Apoio que tem um ritmo mensal de encontro — e isso é impressionante, é um ritmo mensal há dez anos e é de verdade, todo mês tem reunião há dez anos — e essa é a principal instância mesmo de debate, deliberação. Depois, embaixo do Colegiado, você tem a Secretaria Executiva, que somos nós, que somos contratados, temos uma remuneração fixa para isso. E essa Secretaria, de alguma forma, facilita e articula os debates que acontecem no Colegiado e, ao lado da Secretaria Executiva, ou junto, estão os GTs, os Grupos de Trabalho (GT). E os Grupos de Trabalho são auto-gestionados, não é a gente que coordena. Você tem lá os grupos que se juntam por afinidade de tema e organizam. Tem GT que é grande tem GT que é pequeno, tem GT que é mais ativo, se reúne todo mês e faz um monte de coisa, tem GT que se reúne menos, que é só um espaço de discussão e não tem tanta atuação, tem uma grande variação. E esse trabalho que você falou de parcerias e articulações está muito no campo da mobilização e da criação de coalizões, então eu acho que, de alguma forma, tem duas linhas estratégicas aí: tem uma coisa que é quais são as nossas pautas e as articulações e mobilizações que a gente, de alguma forma, provoca ou protagoniza em busca de caminhos daquilo que nós acreditamos... Então, por exemplo, Programa de Metas, é uma coisa que a gente acompanha, a gente vai lá e provoca a sociedade, junta a galera, junta a turma para criar uma massa, criar uma coalizão que monitora o Programa de Metas, então a gente que puxa esse grupo. Ou, por exemplo, questões relacionadas, sei lá, à regionalização do orçamento municipal, que a gente entende que, enquanto não regionalizar o orçamento da cidade, não tem como reduzir as desigualdades. Então é um tema que para a gente é caro, então a gente vai lá e mobiliza, puxa, chama o grupo... Agora, tem uma outra linha estratégica que são coalizões, grupos e parcerias que a gente integra, a gente não necessariamente puxa. Você vai ter, por exemplo, a questão da licitação dos ônibus, que é um tema [◁] mobilidade é um tema muito central para a gente. Então a gente não puxa o tema da licitação dos ônibus, a gente integra uma coalizão de diversas organizações que estão batendo na questão da licitação dos ônibus, ou mesmo, sei lá, a questão da revisão da lei de zoneamento. Então a gente entende que a questão do plano diretor e da lei de zoneamento são temas absolutamente centrais para a cidade. A gente puxa esse debate, mas a gente vai integrar a coalizão que está acontecendo. Então essa dinâmica de parcerias, isso que você falou que a gente não coordena as coisas, isso de fato acontece. No entanto, tem alguns temas em que nós, de alguma forma, protagonizamos mais o debate e tem outros temas em que nós nos incorporamos a articulações que estão acontecendo sem ter o mesmo nível de protagonismo, e a gente acha isso saudável e, por nós, a ideia seria essas articulações ocorrerem sempre de maneira bastante horizontal e isso tem acontecido. É claro que a intensidade de puxar o grupo mais ou menos, essa intensidade vai variar de acordo com o tema, mas tem essa lógica de estabelecer essas parcerias, essas conexões, essas articulações para que o debate e a estratégia política aconteça. **[Pesquisadora] E em relação ao relacionamento desses atores além da mobilização em função da rede. Você percebe que tem algum tipo de afinidade em outros momentos, outros espaços, ou é um relacionamento mais voltado ao convívio dentro da lógica de rede?** [Entrevistado] Existe [◁] aí vai variar muito. Só para você ter uma ideia, no ano passado, eu fiz uma sistematização de coalizões e grupos que a gente está participando para tentar dar, minimamente, uma mapeada na rede de parceiros. Fiz uma coisa interna, só para entender em que pé a gente estava. E o negócio é assim: a gente está metido com, mais ou menos, entre quinze a vinte articulações de temas completamente diferentes, se envolvendo com quase uma centena de organizações e movimentos coletivos no dia a dia e articulando estratégias de advocacy, de comunicação, de quase vinte pautas. É absolutamente enlouquecedor [[risos]], porque tem de tudo, tem de tudo mesmo. Tem redes que são super conflituosas, tem coalizões que são absolutamente pontuais — elas nascem para aquele debate, para aquele assunto e depois automaticamente morrem —, tem coalizões que são perenes no tempo e viram campanhas e aí são coisas que a gente faz ao longo do ano inteiro. Tem coisas que a gente faz pontualmente, então, uma pauta, uma denúncia, uma articulação, faz aquilo e morre. Isso é uma coisa até que eu tenho tentado puxar cada vez mais na RNSP, que era uma coisa que não se fazia muito, mas que é justamente essa pluralidade de estratégias de atuação, porque antes tinha uma linha um pouco mais de que a gente entrava em redes que tivessem um trabalho mais perene no tempo, então vamos dizer, ser mais seletivo no que a gente vai fazer e mais perene. E o ritmo que eu tentei implementar, principalmente nesse último ano, é um ritmo que eu acho que a gente tem que ser mais flexível, eu acho que a gente tem que ter variações dessas articulações. Tem rede que nasce para enfrentar determinado tema e, ganhando ou perdendo, no dia seguinte morre. Serviu para isso. E tem outras articulações que são mais perenes no tempo, que a gente pode caracterizar como sendo campanhas. Não é uma mera coalizão, é também uma campanha, para debater temas mais estruturais, debater assuntos mais estratégicos e tal. Mas essa rede de relações que você pergunta tem de tudo. Tem redes mais conflituosas, redes menos conflituosas, tem coisas que, dessa coalizão, às vezes, pode virar um projeto e até buscar financiamento junto, um determinado grupo de organizações. Às vezes não tem isso, às vezes é só uma ação pontual, a gente

entra só com uma assinatura em um documento que foi feito, às vezes a gente faz um estudo aprofundado, às vezes a gente que puxa o grupo, às vezes a gente só vai a reuniões pontuais e articula com espaço na imprensa que a gente tem, porque a gente tem uma relação boa com a imprensa... Então a gente articula, abre espaço na imprensa para determinadas pautas de movimentos menores. Então, assim, é muito variado e, na minha avaliação, acho que isso é o que dá efetividade e êxito para o nosso trabalho. É justamente ser variado, não ter um tipo específico de trabalho, até porque a sociedade hoje mudou muito e é muito diversa, então eu acho que, fazendo um trabalho de um tipo específico de articulação, a gente perde muita oportunidade. O ritmo que eu tentei aplicar na rede quando assumi a coordenação é um ritmo bastante louco, mas é um ritmo que permite que a gente faça muitas coisas diferentes ao mesmo tempo, que eu acho que essa é a nossa vantagem.

[Pesquisadora] E em relação aos diferentes atores da sociedade, externos à rede, você identifica outras redes semelhantes à RNSP? [Entrevistado] Há uns anos atrás, uns cinco, seis, sete anos, começaram a aparecer algumas que tentavam, mais ou menos, avançar nesse sentido. Por exemplo, o pessoal da zona leste tentou criar uma Rede Nossa Zona Leste, que a ideia era imitar o modelo da RNSP, mas fazer um trabalho local, focado na zona leste. Teve também algumas articulações que tentaram fazer dentro do bairro, tipo o Nossa Butantã, uma coisa assim. A maioria das estratégias que tentou ir por esse modelo não teve tanto êxito porque a gente sabe que, para fazer um trabalho desse tipo, precisa de financiamento e aí essa galera não conseguiu grana de fato para avançar nisso. **[Pesquisadora] E você percebe uma relação de concorrência ou conflito delas em relação à RNSP?** [Entrevistado] Nossa, isso não. Sempre que eles montam alguma coisa desse tipo, eles põem a gente junto, chamam a gente para falar como é que [<>] enfim, trocar ideia, trocar estratégia, trocar aprendizados, erros, como é que faz. Sempre foi uma relação super bacana, nunca teve conflito nesse sentido. Mas você tem outros tipos de articulação que não necessariamente reconhecem a gente como sendo uma referência. Isso é uma coisa que tem crescido na cidade de São Paulo. Eu acho isso positivo, porque mostra que, de alguma forma, a gente está mudando, mas, por exemplo, há alguns anos atrás, o grande tema era ‘como a gente consegue articular grandes redes, grandes articulações na cidade’, aquele discurso ‘vamos articular a cidade inteira, vamos juntar’, de uns anos para cá, principalmente depois de 2013 para cá — 2013 é um marco no país inteiro né, mas é um marco na cidade de São Paulo muito forte, a partir de junho de 2013, a dinâmica da sociedade civil muda muito e acho que, até agora, a gente está tentando entender essas mudanças —, porque agora, não sei como é aí na sua cidade, mas aqui a dinâmica da sociedade civil é absolutamente fragmentada. Ela é composta por pequenos coletivos, então a figura da ONG, a figura de organização está enfraquecida, deslegitimada, e aqui [<>] somado a isso, a figura de grandes movimentos sociais também não está com a mesma [<>] vamos dizer [<>] com o mesmo referencial que tinha antes, de um grande movimento social de moradia da cidade e tal, porque hoje — de 2013 para cá, cada vez mais a gente vê isso — a sociedade civil se organiza por meio de uma infinidade de coletivos que são coletivos com um baixíssimo nível de institucionalidade, ou seja, são coletivos que não têm CNPJ, não têm instituição formalizada, não têm uma equipe fixa, são equipes muito líquidas. Você participa de um coletivo que é do teu bairro, participa ao mesmo tempo de um coletivo que é da região, ao mesmo tempo um coletivo de um tema específico, então são coletivos muito fluidos, muito locais, muito territoriais, que têm uma conexão muito grande com o território, bairro, região, e também muito marcado pelo que estão chamando — que eu não sei se é o melhor nome, porque a gente está no meio desse debate —, que vulgarmente estão chamando de movimentos identitários. Então são movimentos [<>] assim, são as mulheres negras do bairro do Tucuruvi, coletivo negro do Campo Limpo, mulheres lésbicas da Zona Leste, sabe assim... Então tem essa fragmentação. Então eu, como sociólogo, o que eu acho interessante: esses coletivos que têm aparecido — se eu estivesse dentro, eu avançaria num estudo super legal sobre esse campo —, esses coletivos, que inclusive são super jovens, tudo entre vinte e trinta anos, uma galera super jovem, que tem referencial, aqui a identidade da quebrada é muito forte. São coletivos — e eu acho que é a transformação pela qual nós estamos passando — que não reconhecem na RNSP uma fonte de aliados, uma fonte de parceria, de estar junto mesmo, entende? Eles olham não só para a RNSP, como para as principais ONGs da cidade, que são ONGs mais antigas, que têm um nível de institucionalidade grande, que têm recursos, eles olham — claro, não é uma relação belicosa, não é uma relação agressiva —, mas eu sei porque eu circulo um pouco nesse meio, eu sei que eles olham a RNSP com desconfiança, como sendo uma ONG grande de classe média, que tem muito recurso, que faz um trabalho muito vinculado ao governo, que trabalha política pública, mas é outra pegada e tal. Então a gente está passando por esse processo de transformação e o que eu acho é que nós estamos ficando velhos, mas não só nós, RNSP, mas as principais instituições da sociedade civil são instituições que já têm dez anos de história, são instituições que têm um certo nível de institucionalidade, têm um nível de articulação com redes internacionais de financiamento social corporativo, etc. A minha sensação é que a gente está no meio de um momento de transformação. Claro, isso não é só na cidade de São Paulo. Eu tenho amigos de outras cidades que apontam que essa transformação está acontecendo. É que na cidade de São Paulo eu vivo mais no dia a dia. Mas acho que a gente está passando por um processo — é clichê falar isso também, mas pelo menos está referenciado na bibliografia — que é a entrada de [<>] eu estive com a Maria da Glória Gohn [*autora que estuda movimentos sociais*] recentemente e ela trouxe um pouco esse debate — que são os novíssimos atores entrando em cena. São coletivos de uma galera super jovem, que tem esse debate identitário muito marcado, que têm a coisa do reconhecimento da quebrada, que, vamos dizer, não está preocupada [<>] quer dizer, não é que não está preocupada, porque isso seria pejorativo, mas o que eu quero dizer é assim: não tem como referencial do debate a cidade como um todo. O referencial é a quebrada, a ‘minha quebrada’ e a quebrada da cidade, não é a cidade. Então a gente está passando por esse processo de transformação e é super interessante ver como a gente, de alguma forma, responde a isso. Há cinco anos, os principais grupos nas periferias que estavam debatendo a cidade, estavam debatendo pautas periféricas e tal, tinham a RNSP como referência de dados, como referência narrativa, como referência de parceiro estratégico, na luta de que podia compor junto para determinado trabalho na Prefeitura, na Câmara, para aprovar determinada lei... Então tinha essa referência com a periferia. Agora, esses novíssimos atores, que têm essa relação da quebrada, não veem na gente um parceiro. Claro, estamos juntos, na luta, num espectro mais amplo, eles não são agressivos, não é isso que estou querendo dizer, mas não tem esse reconhecimento. Então a gente está vivendo esse processo de novíssimos atores em cena e, para mim, eu acho super interessante analisar como nós [<>] se você conversar com outras pessoas da RNSP, talvez a leitura seja diferente. Mas a minha leitura é de que nós estamos — não só nós, mas outras organizações também, do tipo Instituto Polis, IAAB, que têm dez anos de vida, aquela coisa —, estamos, de alguma forma, deixando de ser referência para essa nova geração que está vindo debater a cidade, que está querendo debater a cidade na perspectiva negra, que está querendo debater a cidade do ponto de vista feminista, e não que nós, enquanto RNSP, não tenhamos essa pauta incorporada, nós temos. Mas é um outro tipo de articulação, outro tipo de narrativa. Então eles não veem na RNSP a mesma referência que o Movimento da Zona Leste, por exemplo, há dez anos via na gente. Então esse processo de transformação está acontecendo neste exato momento e é muito difícil saber o que vai acontecer. Se a gente vai conseguir se incorporar a esses novos grupos mais a frente ou não, se a gente vai perder relevância, se a gente vai conseguir ter alguma relevância nesse novo contexto. Tudo isso, para mim, são questões em aberto. **[Pesquisadora] E a relação com a sociedade em geral, você pode contar um pouco sobre o relacionamento potencial e efetivo? Ou seja, como a sociedade pode se relacionar com a rede e como ela efetivamente se relaciona?** [Entrevistado] O modelo de relação com a sociedade é bastante aberto. Eu brinco que ele usa a metodologia ‘cachorro louco’. Os Grupos de Trabalho são abertos e acontece algum assunto... sei lá, a Prefeitura fez uma [///] na educação, daí você chama o GT Educação, vem um monte de gente e articula e faz, não sei o quê... Às vezes, o assunto dá uma morrida e aí o GT dá uma esvaziata. A gente é muito chamado para milhões de temas diferentes. Então, por exemplo, avançou aqui na cidade o processo de aprovação do aeroporto de Parelheiros, que é uma aberração, não sei se você já ouviu falar desse assunto... [*respondi negativamente*]. Parelheiros é uma zona rural aqui da cidade de São Paulo e o pessoal quer fazer um aeroporto lá e fomos nós: ‘andou o processo do aeroporto, vamos fazer uma mobilização com as pessoas, articula e faz e tal’, e barramos. Aí morre a articulação. Então, em termos práticos, é muito difícil, inclusive, de eu mencionar o processo, porque é muito colado na conjuntura. É muito quente. Daí o Dória foi eleito e começou a fazer o plano de privatizações. Rodamos a cidade inteira debatendo privatização, fazendo campanha, plebiscito, então é muito aberto nesse sentido, tanto para temas como para pessoas. E aí, é claro, nós temos eixos centrais, então a questão da redução da desigualdade,

a coisa do orçamento municipal, as pautas de mobilidade, desenvolvimento sustentável, isso tem um eixo mais [<>] a questão da participação e da democracia participativa, esses são assuntos que têm um eixo mais fixo, mais linear no nosso trabalho. Agora, tirando isso, é muito louco, varia muito com a conjuntura, com o que está sendo debatido, com o que a Câmara aprova, o que a Prefeitura faz. Então é bastante aberto. Isso eu digo em termos reais, assim. Em termos potenciais, aí tem uma coisa mesmo que é de estrutura da instituição. A nossa equipe é muito reduzida, muito pequena frente a tudo que a gente gostaria de fazer. Então tem determinadas articulações que não avançam literalmente por não ter perna, porque falta uma pessoa que toque, falta alguém que consiga aprofundar um estudo, aprofundar uma análise e tal. Então acho que, potencialmente falando, a gente perde em alguma medida por estrutura mesmo, porque ONG é assim, sempre pequena, equipe sempre enxuta, sempre falta dinheiro para tudo, então é um pouco essa questão. E tem uma coisa interessante nessa coisa do potencial que é o seguinte: nós ainda não conseguimos nos entender enquanto potencial com as novas redes sociais. Isso é uma coisa que eu acho importante também para a sua pesquisa, porque, só para você ter ideia, quando nasceu o Facebook, a gente fazia debate para saber se a gente deveria ter um Facebook ou não, então imagina o nível de erro da análise naquela época, imagina... Eu lembro de debates como 'a RNSP tem que ter um Facebook? Não, não tem, é só o site...', hoje é impensável você não usar Facebook. A gente vem, nesses últimos dois anos principalmente, num processo de planejamento, quase um planejamento permanente, estamos batendo muito a cabeça, estamos errando muito, errando mais do que acertando, no que diz respeito ao uso das redes sociais. A gente não está sabendo usar. Isso é uma coisa que eu acho interessante também, porque, em tese, em uma organização como a nossa, as redes sociais deveriam ser uma das ferramentas mais primordiais, né. E a gente não está sabendo usar direito. Tecnologias próprias da RNSP, a gente não tem, por exemplo, e isso é uma coisa que eu acho que chama atenção. Então você vai falar... tem uma tecnologia para, sei lá, comunicação na cidade e interlocução, isso a gente não conseguiu fazer. O nosso Facebook, a gente usa ainda de maneira muito institucional, então a gente não consegue promover grandes campanhas pelo Facebook. Twitter a mesma coisa, a gente ainda usa mal o Twitter. Recentemente, a gente abriu um Instagram da RNSP e ainda estamos patinando em como usar o Instagram. O que estou querendo dizer é que algumas organizações aprenderam a usar o Twitter e o Facebook como ferramentas de mobilização. A gente ainda não sabe fazer isso. Então acho que isso é uma outra coisa de quando você fala da nossa relação com a sociedade e tal, para mim, hoje em dia, passa obrigatoriamente pelas redes sociais. Então, estamos com esse desafio.

[Pesquisadora] Você pode relatar sobre a relação da rede com a Administração Pública Municipal? Eu gostaria que você comentasse um pouco sobre como a rede foi apresentada, como foi a receptividade e como vocês vêm construindo esse relacionamento e esse acesso com a gestão pública da cidade. [Entrevistado] Sobre isso, é assim: a gente tem uma relação que é uma relação de autonomia, em primeiro lugar. Então, por exemplo, a nossa estratégia de financiamento é só trabalhar com recurso privado. Então a gente não trabalha com dinheiro público, edital público, convênio com poder público, a gente não trabalha com nada disso para poder garantir a nossa autonomia e a nossa independência na crítica, porque a gente entende que o nosso papel é um papel de controle e monitoramento. Então essa é a primeira coisa. Em segundo lugar, a outra coisa é: o nosso papel é um papel de crítica sim, é um papel que é contundente sim, nós somos suprapartidários e etc., mas nós temos uma posição política que é democrática e progressista, mas a estratégia que a gente adota é uma estratégia que, primeiro, sempre preza pelo diálogo, até onde for possível e, se necessário for, a gente rompe o diálogo. Mas o que eu quero dizer é: não somos uma organização como, por exemplo, o Greenpeace, que tem uma abordagem de ação direta. Então, pega um caminhão e joga estercos na frente da Pref... [<>] sabe, esse tipo de coisa. É uma abordagem diferente. Então a gente preza pelo diálogo e sempre fazendo um trabalho institucional. E, em terceiro lugar, nossa relação com o poder público é uma relação de crítica, mas também de elogio quando precisa. O terceiro ponto que eu destacaria é: é uma relação sempre crítica, mas não é necessariamente uma relação de oposição. Então não é que nós fazemos oposição ao governo, nós fazemos um posicionamento crítico, contundente, mas um posicionamento que preza pelo diálogo com o Poder Público independentemente de quem lá esteja. É isso. E aí o que tem acontecido é: quando foi criada a rede, a figura do [#] é uma figura que tem bastante trânsito na classe política e que, de alguma forma, abriu no início algumas portas, até hoje a gente se consolidou como uma instituição que por si só faz isso. Então o que acontece é assim [<>] e aí tem uma coisa engraçada que é só pra te relatar que é: a gente está agora caminhando para a nossa terceira gestão de monitoramento. A gente começou na gestão Kassab, passamos pela gestão Haddad e agora a gestão Dória-Covas. A experiência que a gente teve é que todos os partidos que estão no governo nos acusam de ser do partido de oposição. Isso é engraçado. Então o Kassab falava que a gente era petista, que a gente criticava porque a gente era petista, que a gente tinha interesses porque a gente era ligado ao PT, não sei o quê. Daí, quando o Haddad entrou no governo, a gente começou a criticar e a turma do governo Haddad falava que a gente era tucano. Falavam 'a RNSP é uma organização tuca' e tal. Daí, depois, o Dória assumiu e falou que a gente era do PSOL, 'vocês são ligados ao PSOL, bando de ativistas esquerdistas e tal'. Então a gente está sempre sendo atacado de ser outra coisa. E eu acho que a relação com o governo é assim: até hoje, as gestões nos respeitam muito, só quem nos atacou publicamente foi o Dória. O Kassab e o Haddad nos atacaram, mas foi [<>] não tornaram isso uma crítica pública, entendeu. Vieram conversar com a gente, nos mandaram email, nos mandaram mensagens criticando, mas não tornaram isso uma coisa pública. Todos nos receberam, todos nos respeitaram enquanto uma instituição séria que faz um trabalho baseado em dados e tal, mas a gente sente que tem ali sim um período de lua-de-mel. Então tem os primeiros seis meses, a gente sempre vai lá, leva as nossas propostas, aponta os caminhos que a gente acredita como sendo os melhores na cidade, fala o que a gente espera do governo e tal. Passam os primeiros seis meses, via de regra o governo faz alguma [///], a gente critica e, quando a gente critica, o governo fica [///] e passa a atacar a gente. No entanto, sempre foi em um tom bastante respeitoso. Eu acho que o ponto fora da curva foi o João Dória. Ele não nos recebeu nunca. Ele nunca sentou com a gente nem para tirar foto. A gente fez diversos pedidos de reunião e para a gente foi uma surpresa: ele nunca nem respondeu. Não é que ele dava 'miguê' e falava 'estou sem agenda', ele nem respondia a gente. Ou seja, o Dória não reconhecia a gente como um ator para fazer interlocução. Para o Dória, a gente não existia e não deveria existir. E quando a gente criticou o Dória, ele nos chamou de ativistas, esquerdistas, viúva do Haddad, xingou a gente no bojo de outras organizações também. Eu sou colunista da [#], então toda semana eu comento e eu só comento política municipal. Eu recebi, pelo menos, uns quase dez emails da equipe do Dória para a [#] pedindo a minha demissão. Então eu fazia uma análise ou uma crítica e secretários mandavam email para a [#] falando 'que absurdo, demite esse cara', enfim, me criticando e tudo o mais. Então foi um pouco uma novidade. O Dória tinha uma postura muito agressiva com relação à gente, que não era o padrão das outras gestões. Mas a relação, então, a relação passa por aí, tirando o Dória. Mas, por exemplo, assim que o Dória saiu e o Bruno Covas assumiu, a gente passou a fazer quase reuniões mensais com o Bruno Covas. Ele nos respeita. A gente começou a ter relação, fazer reuniões juntos, sentar com ele, apresentar propostas, acompanhar... Ele fica [///] porque a gente critica, mas ele não devolve, ele não ataca a gente, isso que eu quero dizer. Então a relação passa por aí. E passa muito também pela relação com os Secretários. Toda gestão tem secretários municipais que são do campo democrático, que estão dispostos a um diálogo com o poder público, com a sociedade civil, estão dispostos a uma relação e tal e tem outros secretários que não querem nem saber. Que estão lá para fazer esquema mesmo e não estão nem aí. Então nossa relação varia muito nas secretarias a depender do perfil dos secretários também. Então tem secretário que é enviado do partido, está lá só para fazer esquema e esse cara não quer nem saber da gente, mas tem secretários que são mais técnicos, que gostam mais de diálogo, que prezam pelo diálogo, e com esses secretários a gente costuma manter um bom contato. Mas a relação com o poder público, no geral, é muito respeitosa. Tirando o João Dória, é muito respeitosa. A gente critica, eles ficam [///] e tal, mas no geral é uma relação respeitosa. As portas estão sempre abertas para a RNSP na Prefeitura. A gente pede reunião com todos os secretários e todos nos recebem, todos conversam com a gente... Pode ser que depois não façam nada do que a gente pediu, mas eles nos recebem, conversam, etc. **[Pesquisadora] Brevemente falando, pois você já comentou um pouco, a rede gerencia recursos que são de fontes privadas, certo?** [Entrevistado] É por captação. São basicamente privados. **Tem algum processo de captação ou é mais por doação espontânea? Como isso acontece?** [Entrevistado] É por captação. São basicamente privados. Tem grandes fontes de investimento, como Fundação Ford, Open Society, Arapiau... Enfim, esse perfil, essas grandes agências de investimento basicamente internacionais e a gente tem alguns projetos mais pontuais com alguns parceiros. Por exemplo, a gente tem um

projeto junto com a Van Leer, não sei se você conhece a Van Leer [*Fundação Bernard van Leer*]... É uma instituição global que trabalha com a coisa da primeira infância. Então a gente tem alguns parceiros assim pontuais, mas basicamente são grandes fundos de investimento que financiam as principais instituições do terceiro setor e esses fundos de investimento todos, até hoje, tinham uma perspectiva, vamos dizer, de financiamento institucional. Não era muito vinculada a projetos, claro que tinha projetos também, mas tinha uma coisa de manter a instituição funcionando. E agora, muito por conta da conjuntura, eleição do Bolsonaro e tudo o mais, as fontes de financiamento — e aí é a minha avaliação — estão se alterando um pouco, estão buscando outro tipo de atuação da sociedade civil, e eu imagino que, nos próximos anos, isso vá fazer com que as organizações também mudem o foco de trabalho, mudem o jeito de trabalhar. Mas, basicamente, o fundo é esse. E, mais recentemente, a gente fechou uma parceria com o GEF, o Fundo Global de Meio Ambiente, e é mais do bojo do Programa Cidades Sustentáveis que a gente está construindo uma plataforma do conhecimento. É um projeto global, enorme, com sei lá quantos países, é uma articulação do Fundo Global de Meio Ambiente com ONU... A [#] vai poder te explicar melhor. Mas ele é um parceiro importante também, tanto do ponto de vista político, mas também do ponto de vista de financiamento. Basicamente, as fontes de financiamento são essas.

3. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Certo. A minha pesquisa de tese se orienta principalmente à busca de soluções voltadas ao Desenvolvimento sustentável (DS) em cidades. Então as próximas questões buscam compreender um pouco mais sobre como essa temática é abordada dentro da rede... Um dos propósitos da RNSP é a busca por uma cidade mais sustentável. Você pode comentar um pouco sobre isso? **Falar sobre qual é a ideia da rede de DS, a importância do DS para a sociedade e, mais especificamente para as cidades?** **[Entrevistado]** Sim. O que a gente já debateu muito na rede e que a gente tem um pouco como referência é [↔] a gente entende o DS muito vinculado à questão da redução das desigualdades, a gente entende que não tem como ter redução das desigualdades se não [↔] não tem como ter DS se não reduzir as desigualdades, então esse é um ponto absolutamente central para a gente. E a outra coisa é a questão da democracia direta, da participação, então a gente também entende que, de alguma forma, não tem como avançar no DS se não houver amplo mecanismo de participação direta, de soberania popular e tudo o mais. E, por fim, a questão ambiental. Estou falando isso porque muita gente liga a questão da sustentabilidade única e exclusivamente ao elemento ambiental... **[Pesquisadora]** Sim, então vou aproveitar para adiantar a questão seguinte, que é se a rede trabalha por dimensões ou se não tem essa distinção? **[Entrevistado]** A gente tem essa distinção por dimensões, a gente trabalha com isso, agora, no dia a dia da coisa, não tem muito como você [↔] claro, as dimensões servem um pouco como referência do teu trabalho, referência da tua análise, do teu discurso, agora, em termos práticos, o negócio é assim: precisa rever a matriz de desenvolvimento econômico da cidade para conseguir reduzir desigualdade; segundo lugar, precisa avançar numa revisão da governança da cidade para conseguir ampliar os mecanismos de participação; e, em terceiro lugar, precisa avançar em políticas de combate às mudanças climáticas. Por mais que eu faça um debate, lá em cima, das dimensões da sustentabilidade, aquela coisa toda, o tripé, não sei mais o quê... quando você desce para o concreto do dia a dia, da conjuntura política, é isso, entendeu? Então a gente trabalha com essa dimensão de que sustentabilidade tem a ver com reduzir desigualdade, tem a ver com ampliar participação e tem a ver com a pauta ambiental que, na cidade, tem muito a ver com conseguir reduzir as emissões de gás de efeito estufa, que tem muito a ver com mobilidade. Aqui em São Paulo, 50% da emissão de material particulado (MP), por exemplo, que é um dos materiais mais cancerígenos, 50% vem dos ônibus. Então significa que [↔] eu não preciso fazer um debate do ponto de vista da matriz energética da cidade como um todo, eu posso também. Mas assim, se eu conseguir resolver o problema dos ônibus, se eu mexer nos ônibus, eu já resolvo 50% do problema, entendeu. Então é aquela coisa de acupuntura né, aquela coisa de ‘vamos direto ao ponto’ e é aquilo que resolve. Então, se o ônibus representa 50% das emissões de MP, deixa o resto um pouco de lado e vamos focar nos ônibus que daí a gente resolve metade do problema. **[Pesquisadora]** Eu aproveito esse seu gancho para adiantar uma pergunta então: como vocês trabalham essa questão de priorização de pautas? **[Entrevistado]** A priorização vai um pouco nessa linha. Então, por exemplo, as coisas desses três pontos que eu te falei: reduzir desigualdade, ampliar participação e emissões/mudanças climáticas. Então, no campo das mudanças climáticas, a gente está inteiramente voltado para a pauta da mobilidade. A gente está inteiramente voltado para a questão de conseguir regulamentar a mudança da matriz energética dos ônibus municipais. Basicamente, é conseguir aprovar uma legislação municipal que tire o diesel e coloque energia limpa, basicamente é isso. No campo da redução das desigualdades, tem uma coisa que é [↔] bom, tem dois níveis de desigualdade, tem a desigualdade que é de acesso a serviços públicos, etc., renda... E tem uma desigualdade que é da qualidade desses serviços e da qualidade da vida e tal. Então, do ponto de vista da qualidade, vamos supor, da qualidade da educação, qualidade da saúde, e tal, esse é um ponto que a gente trabalha bastante, mas é um tema mais difícil de trabalhar, porque aí você tem que entrar mesmo no debate de conteúdo. A gente vem trabalhando muito com relação ao tema da desigualdade de acesso, porque aí a gente consegue debater melhor a cidade como um todo. Eu não preciso entrar no conteúdo da base comum curricular do município, por exemplo, entendeu? Eu estou debatendo primeiro acesso. Sabe por que [↔] aí é uma polêmica, né, mas assim, tem muitos estudos que apontam que o processo de redução das desigualdades, primeiro, tem que passar pelo debate da desigualdade de acesso, para depois entrar no debate da desigualdade de qualidade. Então, de alguma forma, a gente opta por esse caminho. É claro que a gente não se furta do debate da desigualdade de qualidade, mas o ponto principal hoje é a desigualdade de acesso. Então, nesse sentido, a gente tem um Mapa da Desigualdade, você já deve ter visto nos nossos materiais, e o mapa da desigualdade cumpre esse papel de trazer à tona o debate da desigualdade de acesso, da distribuição de equipamentos públicos, que está muito mais no centro da cidade e não na periferia, que você tem uma divisão da população negra e população branca na cidade, que isso demonstra um pouco como a desigualdade de acesso aos equipamentos públicos também tem um elemento de racismo estrutural, etc., etc. Então a gente trabalha muito nessa linha da desigualdade, chamando atenção do poder público de que precisa ampliar os serviços na periferia e nesse tema entra, especificamente, a coisa da regionalização do orçamento e uma questão fiscal. Então hoje, por exemplo, a Prefeitura de São Paulo investe menos de 3% do orçamento por ano. Com investimento nesse nível, você nunca vai reduzir desigualdade nenhuma, ou pelo menos você vai levar uns 170 anos para mudar alguma coisa. Então como você consegue ampliar a capacidade de investimento da Prefeitura para, pelo menos, 10%, 15%. Então a gente também estimula muito esse debate, faz campanha, faz debate, pressiona o governo, faz o que a gente pode para regionalizar o orçamento e ampliar a capacidade de investimento nas periferias, isso para reduzir as desigualdades. E, por fim, a coisa da participação, a gente faz todo um trabalho de mobilização e de monitoramento dos espaços de participação na cidade. A gente estimula muito [↔] eu, pela RNSP, eu sou conselheiro de vários conselhos da cidade, a gente sempre garante espaço na imprensa para poder falar desses conselhos, que ninguém fala. Então a gente sempre defende, legítima, estimula, mobiliza as pessoas. Quando vai ter eleição, a gente tenta fazer uma campanha, estimula as pessoas a serem candidatos dos conselhos e vai monitorando e tal. Então assim, pensando em eixos de trabalho, eu acho que esses são os eixos principais: as mudanças climáticas, a participação e a redução das desigualdades, porque a gente entende que é um pouco essa base para o Desenvolvimento sustentável. Porque, na prática, o DS, na verdade, é uma outra matriz de desenvolvimento, né, que preza pela soberania popular, que preza pela dinâmica de respeito ao meio-ambiente.

4. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Certo. Um bloco bem importante para a minha pesquisa de tese são as perguntas que vou fazer na sequência. Estou tentando entender de que forma as redes contribuem para o processo de análise de políticas públicas. E, você com certeza sabe bem melhor do que eu, a gente estuda, na parte teórica, o ciclo de políticas públicas, com as etapas de identificação dos problemas, formação de agenda, proposição de alternativas, decisão, implementação e avaliação. Para essa parte de análise das políticas públicas, eu foco nas três primeiras etapas, que são: identificação de problemas públicos, formação de agenda e formulação de

alternativas, e inseri também o monitoramento, por entender que é uma etapa importante para a rede. Então as perguntas na sequência são nesse sentido... Começando com a questão de identificação de problemas públicos relacionados a sustentabilidade da cidade de São Paulo, como a rede mapeia e identifica os temas ou problemas relevantes? [Entrevistado] A gente identifica com base nos elementos mais estruturais da cidade e daquilo que nós entendemos como sendo o foco da instituição. Então vou te dar um exemplo: a gente tem um problema [⟨⟩] estou pensando em um problema para ficar evidente... Ah, por exemplo: a gente, hoje, não tem nenhuma instância de participação popular no acompanhamento do orçamento público da cidade. Esse é um assunto absolutamente estrutural, que vale para todas as áreas de políticas públicas. Então nós entendemos que, pronto, esse é, vamos dizer, a identificação de um problema central. Então um problema estrutural. Outro problema que está acontecendo, então [⟨⟩] você tem alguns problemas sérios, por exemplo, com relação à política de combate às mudanças climáticas na cidade, que é uma política muito frouxa. Então, pronto, essa é uma outra identificação de problema. Tem, vamos dizer, tem uma camada dessa identificação de problemas que são problemas estruturais da cidade, que são temas caros à instituição e que a gente sabe que não vai resolver esse mês, esse ano, sabe que são processos longos. Então essa é uma camada. Tem uma segunda camada que é a identificação de problemas de conjuntura, então [⟨⟩] por exemplo: avançou o processo de aprovação do aeroporto de Parelheiros. Não é um tema estrutural da cidade, mas a gente sabe que é extremamente prejudicial para a área rural da cidade ter um aeroporto, então a gente identifica como um problema e vai para cima dessa história. Então tem essas duas camadas, vamos dizer, problemas mais estruturais que nós identificamos no bojo das nossas discussões, seja na equipe, seja no Colegiado, seja nos Grupos de Trabalho. Os GTs trazem muita demanda, de falar 'olha, aconteceu tal coisa, tal plano não foi para frente, recebi tal denúncia...', não sei o que, mas tem uma camada estrutural e tem uma camada que é aquela coisa da conjuntura do quente. E aí, somado a isso, tem um outro eixo de análise da identificação de problemas que tem a ver [⟨⟩] porque são duas coisas: uma coisa são aquelas coisas que a gente luta para barrar, para não ter, para segurar; e outra camada são coisas que a gente quer que aprobe. Então é isso, por exemplo: o Dória veio com o pacote de privatizações, a gente falou 'vamos fazer uma articulação para barrar porque é um absurdo isso que vai acontecer. Então é nessa linha. Identificamos um problema que é o problema estrutural de privatização de resistência. Tem um outro campo que é, depois da crise hídrica de 2014, a gente falou 'tem muito problema na gestão de recursos hídricos na cidade de São Paulo', então no bojo de uma coalizão ampla sobre esse tema, a gente está lutando para aprovar um plano municipal de segurança hídrica para a cidade. Então tem uma camada estrutural, tem uma camada que é conjuntural e, ao mesmo tempo, tem uma dimensão que é de proposição e uma dimensão que é de resistência, de negação, vamos dizer assim. [Pesquisadora] **E identificados esses problemas, vem a etapa de tentar inseri-los na agenda pública, fazer com que a administração pública esteja atenta em relação a eles. Vocês fazem como esse processo de tentar inserir esses problemas na agenda pública?** [Entrevistado] A gente faz da seguinte forma: tem uma questão que é nossa articulação com a imprensa. A imprensa nos reconhece muito como um interlocutor legítimo de pauta, então é [⟨⟩] vou te dar um exemplo concreto: outro dia, me liguei a Defensoria Pública do Estado de São Paulo pedindo uma ajuda porque estava sendo elaborado o orçamento para assistência social e eles ficaram sabendo que teria um corte grande. A gente tem relação com o movimento da assistência social aqui em São Paulo. Então eu fui lá na Defensoria, peguei a visão da Defensoria, eles me passaram um pouco a posição deles do que estava acontecendo, eu falei com o pessoal que compõe a RNSP que tinha contato com o movimento de assistência. Falei com as pessoas, vi em que pé estava, consegui pegar o que a Prefeitura estava pensando para o orçamento da assistência, sentei com o pessoal da Defensoria, eles elaboraram uma nota de posicionamento, a gente pegou essa nota e deixou pronta como release para vários veículos de comunicação, eu dei essa nota da Defensoria Pública, pedi para todo mundo [⟨⟩] eu combinei com a Defensoria que eu iria dar, em primeira mão, a nota na minha coluna da [#], mas já deixei o release com a imprensa e com os movimentos sociais. Dei, em primeira mão, a nota da Defensoria. Automaticamente, a Defensoria pegou o link da entrevista e rodou em todos os grupos dos defensores e tal, foi para o Ministério Público, na sequência a imprensa veiculou a posição da Defensoria com relação ao tema, a gente se posicionou em defesa da Defensoria e todo esse caldo serviu de referência para, na reunião do Conselho de Assistência, o Movimento de Assistência Social usar isso como pressão em cima do Secretário e dos Vereadores para rever a posição. E aí a gente conseguiu rever, não a totalidade, mas a gente conseguiu recuperar boa parte do dinheiro que estava previsto ser cortado da assistência. Mas assim, ninguém da RNSP estava lá no Conselho de Assistência, ninguém da RNSP falou com os Vereadores. A gente fez um trabalho de mobilizar a opinião pública e aí o Movimento foi lá e falou 'olhem, estão vendo o que vocês estão fazendo, está na [#], está na Defensoria, está na mídia, todo mundo se posicionou contra', e serviu para melhorar, para reforçar a posição do Conselho com relação ao tema. Isso é um tipo de coisa que a gente costuma fazer, fazer esse trabalho mais de retaguarda e um trabalho mais de mobilização da opinião pública. Tem outros trabalhos que a gente faz que a gente mesmo que toma frente da coisa, a gente que é mais protagonista. Então a gente que pega a denúncia, que denuncia isso, que faz uma nota pública, que mobiliza a sociedade civil, faz uma nota, milhões de assinaturas, põe na imprensa, convoca reunião com Secretário, etc., etc. Então tem variações de como a gente trabalha isso do ponto de vista dessa mobilização da opinião pública. Mas basicamente sempre passa por aí: passa pela imprensa, passa pela articulação na sociedade civil, passa pelo poder público, convoca uma reunião ou convoca uma iniciativa, alguma coisa desse tipo. [Pesquisadora] **Em um dos documentos a que teve acesso, vocês relatam que a rede não faz só o monitoramento ou questionamento nos processos de gestão pública, mas também disponibiliza algumas propostas mais concretas para os governos, por exemplo, algum projeto de lei, algo nesse sentido, que vocês tenham apoio técnico para auxiliar e tentar encaminhar isso de uma forma mais eficiente. Você pode relatar um pouco sobre esse processo de formulação de soluções, como vocês juntam essas informações e como vocês interagem com a gestão pública para fazer isso andar e realmente entrar no âmbito de uma decisão?** [Entrevistado] A gente sempre usa o começo dos governos para isso. Então a gente tem uma agenda genérica da cidade, que é regionalização do orçamento público, redução das desigualdades, um Plano de Metas que seja ambicioso, enfim, uma agenda mínima para a cidade. No começo dos governos, a gente sempre leva essa agenda, a gente sempre faz uma mobilização na campanha municipal e a gente sempre leva para os governos a nossa agenda geral. No diálogo com os governos, algumas janelas aparecem e a gente aproveita essas janelas para ajudar a formular. Então, por exemplo, na Câmara tem esse [⟨⟩] a gente foi lá e participou dessa coalizão da sociedade civil e propusemos um projeto de lei de um Plano Municipal de Segurança Hídrica, então é uma formulação nossa, que a gente participou e foi lá. A gente também vai lá e apresentou um conjunto de medidas para que a Prefeitura trabalhasse os ODS — os Objetivos de Desenvolvimento sustentável — na cidade de São Paulo. A gente desenhou e propôs para eles. Um dos nossos grupos de trabalho é sobre crianças e adolescentes, o GT de Crianças e Adolescentes, então o Bruno Covas falou que gostava desse tema em alguma entrevista, alguma coisa assim, e a gente foi lá e falou 'se quiser, a gente tem dado, indicador, a gente ajuda você a montar o Plano Municipal da Primeira Infância'. E conseguimos, montamos o Plano da Primeira Infância junto com a Prefeitura. Então acho que tem dois momentos: tem o momento que é campanha eleitoral e comecinho de governo, que a gente sempre vai lá, estabelece a comunicação e tal; ao longo do governo vem mais essa coisa que depende muito do perfil do Prefeito e do perfil dos Secretários. E a gente aproveita essa janela para formular e levar demanda para eles. [Pesquisadora] **E você consegue perceber resultados em função da atuação da rede nesse sentido?** [Entrevistado] Eu acho que depende do que a gente está entendendo como resultado. Porque assim, por exemplo, eu vou pegar o Plano da Primeira Infância. O Plano da Primeira Infância foi isso: a gente fez uma [///] articulação, fizemos campanha, fomos lá falar com o Secretário que a gente tem dado, a gente tem uma análise, a gente quer um plano, que primeira infância é um tema importante, etc., e conseguimos. Nós fomos um dos grupos que participou ativamente da construção do Plano Municipal da Primeira Infância, o plano foi publicado. Do ponto de vista técnico, o plano tem diversos avanços, então tem a previsão de garantir um orçamento público da criança, que é uma coisa que a gente que levou como proposta, tem a coisa de ter relatório anual de prestação de contas, que é uma coisa que também é um avanço, e a gente que propôs. Então assim, até aí ok, a gente pode considerar que tivemos resultado na nossa incidência. Várias coisas que a gente falou que deveria ter no plano, o plano foi publicado oficialmente com tudo isso que a gente falou. Agora, se você perguntar para mim se o plano está sendo executado, se isso está saindo do papel, eu vou te falar que... [[entrevistado pediu

uma breve pausa]]. [Pesquisadora] **Sim, por isso eu optei por focar mais nesse momento de análise de políticas públicas, por entender que o processo de tomada de decisão envolve outros elementos. Meu esforço é entender até essa etapa de proposição e de encaminhamento junto a gestão pública...** [Entrevistado] Exatamente, então se você entender que resultado pode ser isso, então o resultado é legal. A gente conseguiu, por exemplo, o Plano da Primeira Infância a gente teve uma super atuação, foi aprovado e está rolando. Esse nosso projeto de lei de segurança hídrica, a gente já conseguiu dialogar com vários vereadores e, em termos de acordo, deve ser aprovado na próxima semana, então com certeza a lei vai ser aprovada. O Programa de Metas foi uma coisa que a gente que propôs e deu certo, foi aprovado. Então assim, desse ponto de vista, tem [<>] claro, tem derrota também. Tem coisas que a gente tentou fazer e que perdemos, não deu e tal. [Pesquisadora] **Eu estava lendo sobre a PL da Poluição, que não foi exatamente o resultado que vocês queriam, mas que teve uma amenização...** [Entrevistado] Exatamente, melhoramos muito o texto. Nós salvamos, pelos dados, 10 mil vidas só com essa mudança no texto que a gente conseguiu. Então é isso, não foi o melhor projeto de lei que a gente queria, mas tinha essa coisa de melhorar a situação. [Pesquisadora] **Certo. Um outro elemento que achei interessante foi a criação do Conselho da Cidade de São Paulo. Vocês comentam que o objetivo desse conselho era assessorar o Prefeito na implementação de ações, no debate, nos estudos e relatórios... Esse conselho ainda é atuante e consegue espaço de trabalho?** [Entrevistado] Não, esse conselho o Dória vetou. Ele derrubou esse conselho, não existe mais.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] **Certo. E algumas questões agora de encerramento... Eu queria, por gentileza, que você fizesse uma análise geral sobre os resultados mais importantes que a rede conquistou e se você percebe que ela gera uma mudança positiva na sociedade? Como você avalia essa atuação da rede na cidade de São Paulo?** [Entrevistado] Eu acho que o principal resultado, sem dúvida nenhuma, foi a aprovação do Programa de Metas, porque foi uma lei inteiramente elaborada pela RNSP, então ele foi para a Câmara numa situação super adversa, era a gestão Kassab, era um momento conservador, não dá nem para falar que era um momento progressista, do ponto de vista da gestão municipal. E a gente conseguiu aprovar por unanimidade na Câmara Municipal e não é só uma lei, é uma emenda à Lei Orgânica do Município, que é uma coisa super difícil de aprovar. E a gente conseguiu enquanto movimento da sociedade civil. Então essa é a principal conquista da rede, porque com a aprovação do Programa de Metas, a gente mudou [<>], obrigatoriamente, a Prefeitura, depois, teve que mudar a legislação do planejamento urbano e teve que mudar a legislação do orçamento público. Então foi uma mudança estrutural. Hoje, se você pegar a legislação do orçamento público, ela foi alterada por conta do nosso trabalho. Está lá ‘o orçamento tem que ser elaborado considerando as metas...’, e o planejamento urbano é a mesma coisa. Você tem as alterações e tal. Então acho que essa é a principal conquista. Se o Programa de Metas está sendo cumprido ou não, daí é outro papo, mas tem essa questão de que foi a principal conquista. É a outra coisa é, que eu acho que não é uma conquista propriamente de poder público, mas eu acho que é uma conquista de, vamos dizer, de referência de um outro tipo de trabalho, que eu acho que, hoje, muitas organizações trabalham com foco em cidade, trabalham com base em dados, em indicadores, em pesquisa... Eu não quero dizer que a gente que fez tudo isso funcionar, mas eu só estou falando que eu acho que, de alguma forma, aqui na cidade, a gente acabou estimulando um tipo de trabalho que outras organizações depois vieram a avançar nesse sentido, que é trabalhar sempre com base em dados, sempre com base em indicador, fazer um trabalho focado no âmbito municipal... Eu acho que isso também é um resultado legal, de criar uma lógica de trabalho bacana. Então hoje a gente vê muitas organizações que falam isso para a gente ‘a gente trabalha assim, assim, assado, a gente teve muita referência’, e que hoje em dia já fazem coisas super diferentes, enfim, em outras áreas e tal. Mas o que eu acho legal da rede é que criou uma referência de atuação da sociedade civil. De alguma forma, criou uma lógica de trabalhar um pouco comunicação, um pouco indicador, um pouco imprensa, um pouco opinião pública, um pouco movimento social, um pouco diálogo, sabe assim, é meio uma mistura de alguns elementos e acho que esse é um resultado legal nosso. Fora isso, acho que a gente tem outros resultados também, mas aí acho que estão em outra escala, [<>] é isso, a gente conseguiu pressionar para ter os conselhos participativos, que ainda existem mas são super fracos, o conselho da cidade, aí são coisas de alguns conselhos que a gente conseguiu criar na cidade, alguns debates, algumas marcas e tal, mas eu acho que do ponto de vista de resultado que mais impacta mesmo, acho que a coisa do Programa de Metas é a mudança mais estrutural. [Pesquisadora] **Perfeito. E, para encerrar, você acredita que a sociedade conseguiria se transformar para se adequar a uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento? Que mudanças você acha que precisariam acontecer?** [Entrevistado] Eu confesso que não sei responder essa pergunta... Muito por conta da conjuntura. Eu digo isso porque assim, até hoje [<>] se você me perguntasse isso há dois anos, eu responderia que sim. Agora, principalmente depois da eleição do Bolsonaro e, aqui em São Paulo a gente já sabe que figuras que vão ser candidatas a Prefeitura de São Paulo, eu começo a ficar meio com dúvida com relação a isso, porque, para eu te fazer uma imagem, é assim: nós, não só da RNSP, mas da sociedade civil organizada, o mundo das ONGs e tal, nós tínhamos uma caixa de ferramenta para trabalhar, que era trabalhar com base em indicadores, com base em planos municipais, fazer pressão, fazer um “twittaço”, fazer campanha, fazer advocacy, montar estratégias para ocupar conselhos, fazer mobilização da sociedade por meio de oficinas, encontros, manifestações e tal. Nós tínhamos um referencial, uma caixa de ferramentas para trabalhar. E a minha sensação é que, nesses últimos dois anos em especial, a minha sensação é que a nossa caixa de ferramenta não serve mais. Só que, ao mesmo tempo, nós não temos uma caixa de ferramenta nova para usar, então por isso que eu digo que não sei responder tua pergunta, porque, por exemplo, a nossa atuação com relação a esse diálogo que eu falei: uma coisa é eu debater com o Kassab a questão da redução das emissões de gás de efeito estufa e ele vai falar ‘vamos fazer isso, mas vamos fazer de uma maneira mais singela, porque se for demais eu vou atrapalhar o empresariado, empresário não vai querer investir em mudança de matriz energética, então vou receber a demanda de vocês, mas, ao mesmo tempo, eu vou considerar a demanda do empresário, então vou fazer uma mudança de matriz energética mais lenta para agradar o mercado e tal’, uma coisa é isso. Outra coisa é você conversar com pessoas que não acreditam que existe mudança climática, entendeu. Outra coisa é conversar com pessoas que acham que eu estou lá porque estou sendo financiado pelo PT e, na verdade, eu sou um mentiroso e infiltrado do PT na [#] para fazer uma crítica comunista. Então, assim, como nesses últimos dois anos, mudou muito a sociedade, eu não consigo responder essa sua pergunta e a imagem que eu tenho na minha cabeça é muito essa: a caixa de ferramenta que a gente tinha não dá mais conta da realidade e a gente vai precisar construir uma nova caixa de ferramenta com novas ferramentas. E eu acho que isso vai levar um tempo e vai levar um tempo grande. Acho que não vai ser fácil. E acho que as eleições municipais do ano que vem vão ser desastrosas do ponto de vista do desenvolvimento sustentável, acho que nós vamos ter surpresas bastante negativas nesse sentido, acho que vão ter muitos retrocessos e acho que a gente vai ter que se reinventar do ponto de vista da atuação do controle social, da pressão, do monitoramento, da sociedade civil como um todo para conseguir dar conta dessa nova realidade, porque, definitivamente, o que a gente sabe fazer, o que a gente está acostumado a fazer nesses últimos anos, não tem como mais dar certo. Então acho que o desafio agora é se reinventar enquanto método também. E acho que esse é o principal desafio para as instituições. [Pesquisadora] **Certo. Era isso, eu gostaria de agradecer imensamente pelo seu tempo, que acho que até passou do que você tinha planejado, peço desculpas. Foi um prazer imenso, a entrevista foi muito rica e com certeza me ajudará muito.** [[Antes de encerrar, pedi recomendação sobre outras pessoas da rede com quem poderia aplicar a entrevista e o entrevistado passou indicações. Agradei novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]

Entrevistada B Red Manizales Cómo Vamos	Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>ídrico</i>]] - notas da pesquisadora [<>] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação
Data da entrevista: 12/04/2019, às 12:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 53min.	

[[A tradução simultânea e a transcrição desta entrevista foram feitas por profissional habilitada contratada pela pesquisadora.]]

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.]] [Pesquisadora] **Eu preciso, para minha pesquisa de tese, conhecer um pouco sobre as redes de sustentabilidade (a de Manizales é uma delas) e eu queria entender melhor como funciona o processo de acompanhamento de políticas públicas e de contribuições que a rede gera pro processo de políticas públicas de Manizales. Eu tenho umas perguntas pra fazer e eu quero perguntar se posso gravar essa entrevista.** [Entrevistada] **Sí, claro que sí.** [Pesquisadora] **Certo. Muito obrigada. Então a gente pode iniciar?** [Entrevistada] **Eh, sí.**

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Certo. Você pode iniciar, por favor, fazendo uma apresentação sobre você, sua atuação profissional, naturalidade...**

[Entrevistada] **Eh... Bueno, pues, mira, yo soy ingeniera industrial, no sé, llevo, no sé, cerca de 15 años trabajando cerca de los temas de política pública. En el Cómo Vamos, pues, llevo 7 años que es lo que lleva Manizales Cómo Vamos trabajando en la ciudad, digamos que mi fortaleza inicial no era el tema de política pública, yo venía mucho como de un recorrido relacionado más con los temas de indicadores y de medición, pero, pues, al estar en un proyecto como Cómo Vamos pues, es imposible no empezar a, como a acercarse a esos temas relacionados como con la política pública. Entonces, digamos, es algo que se va aprendiendo en el camino.** [Pesquisadora] **Certo. Você é natural de Manizales?** [Entrevistada] **Yo soy de acá, sí.** [Pesquisadora] **E o que você pensa sobre a cidade onde você vive?** [Entrevistada] **No, pues, vea. Uno es la ciudad de uno, pues, nosotros aquí, indiscutiblemente, no puedes sino quererla mucho porque, pues, es el sitio donde uno nació, de donde es la familia, las raíces son de ahí y la historia de ahí, o sea, hay un arraigo muy grande por el sitio en el que uno nació y en el sitio en que uno creció, y eso, digamos que, a veces también se traduce en un compromiso de hacer cosas para que las cosas se hagan mejor. Yo a mi ciudad, o sea, nosotros en Manizales cuando empezamos a hacer los ejercicios de medición de, digamos estar en las redes de ciudades colombianas, pues, empezamos a ver que Manizales no era, digamos que, no era una ciudad mala, era una ciudad que, para el contexto colombiano, era una ciudad que lo hacía bien, a pesar de ser una ciudad pequeña, nosotros tenemos 400.000 habitantes para el entorno en Colombia somos una ciudad intermedia, una ciudad pequeña entre las ciudades intermedias, pero, también, presupuestalmente, somos una ciudad, pues, que no tiene muchos recursos. Nosotros no tenemos las posibilidades de Bogotá o de Medellín, eh, que tienen, pues, unas grandes empresas públicas que les dejan muchos dividendos. Nosotros no tenemos eso, nosotros somos una ciudad con un presupuesto muy moderado y a pesar de que somos una ciudad, digamos, presupuestalmente, pues, que no es, no es rica, eh, somos una ciudad con unos números muy buenos, entonces hay uno lo que ve es que no necesariamente porque una ciudad tenga o no tenga muchos recursos de inversión va a ser mejor que otra. El caso de Manizales es una ciudad que muestra como es una ciudad con muchas dificultades como todas las ciudades colombianas, como todas las ciudades latinoamericanas, seguramente, pero, que ha logrado mejorar mucho, ofrecer una mejor calidad de vida con menos recursos, o sea, ha sido una ciudad eficiente en encontrar que la gente pueda vivir mejor. Eh, y eso a nosotros, digamos que, nos hace sentir, pues, aún más orgulloso. Hemos encontrado, digamos, aquí en Manizales es una ciudad que queda en la zona cafetera de Colombia y es una ciudad, digamos que, siempre ha sido como con pocas zonas muy cafeteras, eh, el departamento, pues, vivió el café por allá en la década de los 50, tuvo una bonanza muy grande. En Manizales se instalaron, pues, digamos, en ese momento, empresas muy grandes, pero, en ese momento hubo líderes en la ciudad que entendieron que, digamos que, el café no nos iba a dar para siempre y en ese momento empezaron por un lado con un proceso de industrialización. Pues, Manizales, a pesar de ser una ciudad que, por ejemplo, que, o sea, la ubicación geográfica de Manizales no es la de Barranquilla, que es al lado del puerto, nosotros somos una ciudad en la mitad de las montañas con muchas dificultades de comunicación de vías, incluso, nosotros estamos en la mitad de las montañas, pero, a pesar de eso, con un proceso de industrialización, pues, que nos hace, digamos, importantes como centro industrial de Colombia, de los tres departamentos que hacen parte del eje cafetero, pues, somos la capital industrial, somos la más exportadora de todas, pues, y eso respondió a quienes [[*incomprensible*]] supieron que nosotros no podríamos vivir del café, y del otro lado en ese momento también esos mismo líderes empezaron a pensar en procesos de gestión del conocimiento. Entonces se trajeron las universidades importantes en ese momento de Colombia para Manizales. Lo primero que se trajeron fue la Universidad Nacional, que es la universidad grande pública de Colombia y eso empezó como a crear un Campus universitario como, o sea, cómo hacer que Manizales fuera un centro universitario en Colombia. Por un lado, hay industrialización, por otro lado, las universidades empezaron a instalarse aquí, pues, eso hacía que la gente aquí fuera mejor formada que las empresas encontraran mejores personas. Y eso, en ese momento, digamos que, marcó el por qué Manizales hoy en día, pues, digamos que, no es una ciudad tan rezagada, sino que respondía como que a en ese momento hubo unos líderes muy visionarios que, pues, como que dijeron: veamos esta ciudad tiene que ir para este lado. Luego, pues, como en todo el tiempo digamos cuando en Colombia, pues, vivió como en ese proceso de la droga tan fuerte para Colombia, en Manizales nunca hubo como, o sea, Manizales nunca estaba permeada mucho por eso, entonces eso también nos favoreció. Aquí no hubo economías paralelas grandes aquí digamos que no era muy evidente como Cali, por ejemplo, Medellín, sí llegaron a ser unas economías sumamente fuertes en la ciudad que permearon todo que crearon unas burbujas, pues, unos fenómenos muy complejos, a Manizales nunca llegaron esos fenómenos. Entonces eso, digamos que, mantuvo un poquito blindada la ciudad de que todas esas cosas relacionas con el narcotráfico entraron como puerta en la ciudad. Todo eso no quiere decir que no tengamos muchas cosas para mejorar, tenemos problemas de violencia, tenemos problemas de pobreza, pero, digamos que, más o menos, los hemos venido solucionando de una manera que ha sido efectiva. Entonces eso, digamos que, [[*incomprensible*]] poquito porque uno quiere mucho estas ciudades porque ve que es una ciudad que, como que, mejora, que ha tenido visión, que a ha tenido gente visionaria.**

[Tradutora] **Si le puedes decir tu experiencia en la red, a cuánto tiempo que participas, cuáles son tus atribuciones, el motivo que te llevó a participar de la red.** [Entrevistada] **Bueno, mira, nosotros acá en Colombia comenzaron a organizar el Cómo Vamos es que cada ciudad al querer hacer parte del Cómo Vamos, al querer usar el nombre Cómo Vamos, tiene que hacer parte de la red, o sea, es, más o menos, eso es parte fundamental del ejercicio es hacer parte de la red. Entonces todas las ciudades que tú veas que se llaman Medellín Cómo Vamos, Pereira Cómo Vamos, todas hacemos parte de la red por tener ejercicio Cómo Vamos. En eso somos un poquito diferentes a lo que ustedes tienen en Brasil en la red, porque en la red, digamos, ustedes, incluso, o sea, hacen más o menos lo mismo algunas cual más, otras menos, pero, pues, no tienen un conjunto como tan estandarizada como tenemos acá, sí, nosotros sí hemos como estandarizado mucho el modelo Cómo Vamos, entonces sabemos que todas tenemos unos productos mínimos, que todos lo hacemos de una misma manera y que todos hacemos parte de la red. Entonces cuando Manizales Cómo Vamos que fue hace, eh, siete años, estamos cumpliendo siete años de creados en ese mismo momento empezamos a ser parte de la red, pero, la red hace siete años, pues, era como, no era, no era muy fuerte y había tenido unos procesos de acercamiento, pues, con ustedes, con Brasil, había servido, pues, como de inspiración todas esas cosas, pero, no era muy cohesionada, pues, como en trabajo y eso. Y eso hace por ahí cinco años empezamos a hacer un trabajo grande de fortalecer la red, pues, en ese momento, incluso, le pusimos una persona dedicada, pues, a coordinar la red porque antes eso funcionaba, pues, de voluntad únicamente de los programas y eso hace como cinco años, y en esos primeros tres años de la red, pues, como en esa nueva etapa, nosotros, aquí en**

Manizales, hicimos la coordinación, todo el diseño de cómo iba funcionar, la parte operativa, los objetivos, todo eso lo hicimos nosotros en Manizales. Cómo Vamos, yo era la coordinadora de la red por tres años. Luego de los tres años entonces la red ya migró, pues, a otra ciudad, pues, en este momento a Bogotá que tú seguramente tú has hablado con [#] y con [#], pero, un poquito, digamos, ese fue nuestro rol en ese momento. En este momento, nosotros somos una ciudad más que hace parte de la red de las *[[incomprensible]]* junta que está en Colombia y que está en la red de Cómo Vamos. Nosotros somos una de las ciudades, digamos que, al ser Cómo Vamos asumimos responsabilidades con la red, pues, nosotros tenemos que rendir los informes ante la red, nosotros tenemos unas mediciones de impacto que son conjuntas, entonces tenemos que, somos responsables de esas mediciones, nosotros participamos de los comités de la red, entonces nosotros hacemos parte del comité de comunicaciones y del comité técnico, y es una de nuestras responsabilidades hacer parte de esos comités y por supuesto, pues, responder con los compromisos que establezcamos en esos comités.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Certo. Você poderia contar de forma geral sobre como foi o processo de constituição da rede? **[Entrevistada]** Eh... Pues, mira, cuando yo llegué a la red ya existía, pues ya existía pues eso fue como casi orgánico en la medida que empezó el Cómo Vamos, pues, la red empezó también como a iniciarse, pero, hace cinco años cuando nosotros decidimos como darle este vuelco y como a fortalecer y que fuera un actor más relevante a nivel nacional, en ese momento nosotros nos reunimos, pues, todos los programas Cómo Vamos con los directivos. Esa fue una reunión en la que fueron muchos directivos de muchas ciudades a pensar qué íbamos a hacer con la red, y a partir de ahí, salió un documento, un documento como de estatutos de la red donde se dice, pues qué es lo que queremos que haga la red, cuáles queremos que sean los objetivos de la red, cuáles son las obligaciones de las ciudades con la red. Y en ese momento como que se constituyó, pues, por eso te digo, pues, la segunda versión porque la red ya existía, pero, en ese momento como que la formalizamos mucho más con un coordinador, *[[incomprensible]]* asociados a una coordinación, con unos productos asociados a eso; y eso fue a partir de un comité grande que tuvimos con socios y luego pues de una reflexión de mucho tiempo. Esas reflexiones las hacemos con cierta frecuencia, entonces hace dos años, más o menos, volvimos a hacer una revisión grande de esto, como una revisión estratégica de lo que queríamos, y, eh, a partir de allí, pues, sale como un modelo de gobernanza que queremos aplicar, digamos que, en esta nueva porque, digamos que, la red está en construcción, entonces a veces nos pasan cosas que no tenemos todavía como redimir bien, por ejemplo, el modelo de gobernanza es algo que estamos construyendo en este momento porque creemos, pues, que necesitamos como ponernos mucho más de acuerdo en las reglas de vuelco para tomar decisiones, por ejemplo, para competencias de los coordinadores, para obligaciones, pues, que tengamos algunas ciudades, pues, ese es un proceso que lo hicimos una vez, pero, que también estamos otra vez revisándolo y un replanteando. **[Tradutora]** *Ella quiere saber ahora sobre las personas que trabajan, esos actores dentro de la red, ¿sí? Cómo es esa relación entre los actores de la red y, eh, si hay diferencias entre ellos mismos, entre esos actores y qué es lo que sería ese relacionamiento, cómo es que funciona, qué es lo que sería ideal.* **[Entrevistada]** Listo, creo, mira, que ahí de pronto yo, incluso, te respondí ahorita parcial cuando, o sea, para nosotros cuando nos hablas de la red, eh, nosotros estamos asumiendo que de la red de los Cómo Vamos. **[Pesquisadora]** *Não, apenas Manizales.* **[Entrevistada]** ¡Ah! está bien, listo, de Manizales Cómo Vamos que es el programa local y luego la articulación con los demás Cómo Vamos en la red nacional. Entonces te voy a contar de Manizales Cómo Vamos, que es, más o menos, como funcionan todos los Cómo Vamos en Colombia. Cuando la fundación Corona creó el Bogotá Cómo Vamos, pues, hace ya 20 años, digamos que, ellos en ese momento, a raíz del contexto y de lo que estaba pasando, pues, definieron que querían tener aliados y digamos financiadores, porque, por supuesto, esto cuesta que, fue primero independiente de las administraciones locales, entonces eso fue lo primero, es la alcaldía no puede ser aliada al Cómo Vamos, ni financiar el Cómo Vamos y ni hacer parte del Cómo Vamos. Tiene que haber una relación armoniosa, claro que sí, pero, no puede hacer parte entre los actores que están dentro de los socios y entre nosotros no puede estar la alcaldía, pero, en ese momento identificaron como cuatro actores importantes que son comunes a todas las ciudades, pero, que cada ciudad, pues, es diferente de la institución. La primera, pues, fueron las cámaras de comercio. Todas las ciudades que tienen Cómo Vamos tienen cámara de comercio, Manizales tiene la cámara de comercio ahí metida como una representación de los empresarios de la ciudad. Lo segundo, son, digamos que, para nosotros ha sido muy importante haber metido medios de comunicación líderes como socios del Cómo Vamos. Entonces, en todas las ciudades que tienen Cómo Vamos en Colombia tú vas a encontrar el, normalmente es el medio escrito, que es el más líder en la región es como Colombia es un país, pues, como tan de regiones y los medios de comunicación regionales son muy importantes al tema de opinión, por ejemplo, aquí en Manizales El Tiempo, pues, existe, pero, realmente, El Tiempo no *[[incomprensible]]* el modelo de opinión de Manizales, el modelo de opinión es el medio regional y el medio regional está dentro del Cómo Vamos. Tienen que estar universidades también, o sea, en todas las ciudades de Cómo Vamos tú encuentras una o varias universidades, justamente es, digamos que, cada uno de estos socios tiene un objetivo como detrás de lo estratégico del Cómo Vamos. Entonces para el medio de comunicación, el objetivo es que la divulgación esté garantizada, cuando tú metes unas universidades para que haya un apoyo técnico detrás de lo que se genera en el Cómo Vamos; y las cámaras de comercio es como para mantener esa relación con los empresarios y con el sector privado de la ciudad. En muchas ciudades para el caso de Manizales paso también hay fundaciones empresariales que son importantes, que tiene un líder muy importante, que mueve proyectos muy importantes, entonces nosotros, y muchas ciudades con el caso de Corona también, tenemos fundación dentro de los socios y, recientemente, digamos que, muchas ciudades en medio de los sistemas de gestión de recursos y de sostenibilidad local han ido metiendo nuevos socios, pues, hay empresas privadas que han empezado a entrar a hacer parte del Cómo Vamos, pues, como, digamos, de otro tipo de naturaleza, pero, los tres que son, digamos, por estatuto de los Cómo Vamos necesarios en lo misional son esos tres que digo, cámara, universidad y, eh, los medios de comunicación. **[Tradutora]** *Sí, perfecto, con respecto a la administración pública municipal, ¿puede relatar sobre cómo es el relacionamiento y cómo la red fue presentada a esa administración pública? La receptividad, qué tipo de acceso tiene la red, ¿sí?, qué es lo que se le permite hacer.* **[Entrevistada]** Listo, listo, mirá nosotros, eh, tenemos una relación muy respetuosa con la administración municipal digamos que, pues, obviamente tenemos épocas en las que es difícil dependiendo de lo que salga y épocas en las que no es tan difícil, que es fácil, que el relacionamiento, pues, es más, más natural, eso depende, pues, y digamos que, por eso es importante que el Cómo Vamos tenga mucha independencia porque a veces uno sale a decir cosas buenas, pero, a veces tiene que salir a decir cosas que no son tan buenas; y en eso es importante el Cómo Vamos que tenga total independencia. Garantizar la independencia es muy difícil, claro, detrás de toda la gente y de las instituciones también hay intereses, pero, digamos que, la medida que los socios son diferentes, se compensan y hay cierto balance entre ellos, digamos que, hay cierta autorregulación en la medida que tú garantizas que hay muchos socios de esos en estos sectores detrás, eso ayuda a cierta autorregulación, pero, digamos que, con la administración sí, digamos, es mucho más aparte la relación muy respetuosa, a veces bien, a veces no tan bien. Eh, al principio, cuando nosotros empezamos hace siete años, pues, tuvimos el primer alcalde, en ese momento, pues, como que hubo muchas reservas de la administración por lo que íbamos a hacer, por lo que iba a pasar, pues, era el primer alcalde que iba a ver si evaluaba, entonces eso no existía obviamente un cierto, hay cierta prevención en el momento de la evaluación. Con esta segunda administración que nos tocó, digamos que, con este sí empezamos a trabajar desde que estaba como candidato, pues, presentándole los resultados y eso. Entonces ellos ya sabía que les tocaba o no les tocaba, eh, y digamos que, ellos ya lo ven a uno como un actor importante que modela la opinión de la ciudad nosotros, digamos que, como externas colaboradas en la lectura del Cómo Vamos, pero, lo leen, es como una autoridad nueva que se genera en la ciudad, que no tiene como una, zapatos de defender algo en particular. Es como una autoridad técnica que ya está ahí, a ellos les toca convivir con esa autoridad técnica y nosotros solemos tener como mucha credibilidad y mucha fuerza a la hora de salir a decir opiniones. Entonces eso hace que además digamos que la relación, pues, se ha basado mucho en el respeto porque nosotros ya, ya pues, tenemos como cierta autoridad aquí en la ciudad que hemos logrado en estos años que llevamos trabajando.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Tradutora] *Bueno, con relación a las políticas públicas existen algunas etapas por las cuales deben pasar, ¿no?, tales como la identificación de problemas públicos, el diseño de una agenda, proposición de alternativas, tomada de decisiones, implementación y evaluación, ¿correcto? Sobre esa identificación de problemas públicos relacionados a la sustentabilidad de la ciudad, ¿cómo la red mapea e identifica los problemas pertinentes a la sustentabilidad de la ciudad?* [Entrevistada] Bueno, mirá, nosotros en la red Cómo Vamos, o sea, en todas las ciudades que tienen Cómo Vamos en Colombia, digamos que, hacemos una decisión técnica a través de indicadores. Nosotros no hacemos una evaluación cualitativa de las políticas públicas y ni hacemos un mapeo de políticas públicas. Nuestro foco y como está diseñado el modelo es para que sea mirada a través de indicadores de calidad de vida. Para eso hay una metodología que tenemos como en todas las ciudades, que incluye 14 sectores, hay diferentes temas como lo indicadores que tienen una batería como para toda la ciudad de la red Cómo Vamos donde hay temas como sociales, hay temas ambientales, hay temas más económicos, pero, digamos, con el enfoque de indicadores. Entonces, nuestro seguimiento es a los indicadores, no a las políticas públicas que hace realidad a esos indicadores. Además porque tenemos un enfoque y el enfoque es que los indicadores son de resultados y no de gestiones, entonces, digamos que, no es tanto las formas que lleguen al resultado, sino que nos interesa el resultado que se alcanza, o sea, digamos que, nuestro enfoque es a través del indicador, a través del indicador nosotros salimos a decir: vea, hay un problema súper delicado en Manizales que, por ejemplo, es el incremento del suicidio. Entonces, ahí ya nosotros salimos a decirle a la gente, la administración no nos dice: mirá, la política pública que vamos a trabajar en esto o vamos a formular la política pública de esta cosa, pero, es a partir de nuestra llamada de atención, no es sobre la existencia o no de la política, sino sobre los indicadores. [Tradutora] *Bien, ¿ustedes definen algunas prioridades con relación a estas actividades? ¿La red tiene una definición de, bueno, qué problema es prioritario?* [Entrevistada] Sí, nosotros en cada ciudad tenemos esa definición de qué es lo prioritario y lo qué no es lo prioritario. Eh, lo hacemos a partir de los indicadores. Entonces, los indicadores nos muestran cuáles son los rojos de la ciudad, o sea, hacemos una semaforización que nos muestra cuáles en qué estamos bien, en qué estamos mal, en qué estamos regular, pero, eso lo hacemos a partir de los indicadores. Luego una vez tengamos los resultados de los indicadores damos recomendaciones algunas que son, pues, muy obvias, pero, otras que sí, digamos, pues son un poco más elaboradas que vienen de lo que vemos en evidencia en lo internacional o de estudios que se han aplicado, cosas así. Y en muchos casos llegamos a recomendar la necesidad de aplicar políticas públicas, digamos que, hacemos parte de construcciones de algunas políticas públicas, pero, no necesariamente con ese enfoque. [Tradutora] *¿Existe en esa identificación de problemas alguna interacción con la administración pública municipal?* [Entrevistada] Sí, sí, nosotros [◁] esa interacción es, digamos que, es todo el tiempo, incluso, mucho de los indicadores que nosotros estamos monitoreando vienen de la administración, o sea, el plan de [[incomprensible]] es una fuente nuestra, una fuente que contrastamos con otras fuentes y todo, pero, la información sale de allá mismo mucho de la información y en esa misma información se da un diálogo permanente de qué sí y qué no, o sea, nosotros tenemos contacto con todos los secretarios y, pues, muchísimos funcionarios para evaluar esto, y luego cuando hacemos los espacios de reflexión, las mesas técnicas, los eventos, las debates, los foros siempre hay la representación de la administración municipal. Entonces ellos siempre saben e, incluso, [[incomprensible]] divulgativo porque les va muy fuerte es imposible ellos siempre conocer en qué les va mal y en qué no les va mal e, incluso, salen a responder qué van a hacer para mejorar lo que está mal, porque, digamos que, siempre la pregunta final se las devuelve a ellos. [Tradutora] *Bien, pensando ya en el diseño de la agenda, entonces qué prevenciones toma la red para insertar esos problemas a la agenda pública, ¿existe el apoyo de otros actores en el proceso de para hacer la agenda para llamar la atención de la administración pública con relación a los problemas?* [Entrevistada] Pues, mira, nosotros, digamos que, o sea sólo el ejercicio que nosotros hacemos es totalmente incidencia. Nosotros, los temas de, casi, mucha de la agenda pública de las cosas que pasan en la ciudad las pone el Cómo Vamos, y ha traído temas nuevos a la agenda pública que antes no estaba. Ahí somos un actor que casi está poniendo temas sobre la agenda pública de la ciudad. Acompañamos otros procesos de agenda pública, entonces, en este momento, por ejemplo, estamos haciendo un trabajo con los precandidatos porque nos interesa, a la alcaldía, nosotros tenemos elecciones en octubre, nos interesa que ellos incluyan los temas que hemos identificado importantes en sus programas de gobierno. Entonces empezamos un proceso de incidencia con ellos para que ellos incluyan esos temas, pero, con el que gane nosotros tenemos en Colombia un proceso que se llama el plan de desarrollo en donde cada administración dice lo que va a hacer en los cuatro años de administración, y antes de ese proceso nosotros hacemos una incidencia, porque nos interesa que lo temas prioritarios queden en esa agenda del gobierno, que es de cuatro años, pero, hay mucha agenda que, digamos, de la ciudad, que no queda dentro de las agendas y es lo que la opinión pública tiene que mover durante todo el tiempo, pues, para eso el trabajo mediático nuestro es muy importante porque es el que nos garantiza que la gente esté hablando de los temas que son prioritarios, o sea, poner en la agenda de la ciudad que la gente conversa sobre los temas que nosotros consideramos importantes, y ese es un trabajo que hacemos permanentemente con el trabajo de divulgación y de comunicaciones que hacemos. Nosotros, digamos que, como funcionamos los Cómo Vamos, uno podría, por ejemplo, pensar que las universidades tiene muchos observatorios similares que pueden ser un Cómo Vamos. La diferencia fundamental entre un Cómo Vamos y digamos un grupo dentro de la universidad, como funcionan aquí en Colombia, al menos, es que nosotros tenemos una exposición mediática que es mucho más grandes, o sea, hacemos los estudios técnicos, pero, le metemos tanta fuerza a la exposición mediática como al estudio técnico. Entonces termina siendo un proceso muy pedagógico y muy cómo de apropiación ciudadana de lo que está pasando, y eso es lo que hace al final es que la agenda pública excepto uno de los temas que nosotros ponemos que nos interesa poner en la ciudad. [Tradutora] *Perfecto, sobre la proposición de alternativas, ¿cómo se discuten esos problemas? ¿La red promueve debates públicos, participa de debates, consejos, comisiones, organizados por la administración pública o por otra organización?* [Entrevistada] Sí, todo eso que tú dices lo hacemos, eh, participamos en algunos espacios que nos invita la administración cuando ellos lo generan, digamos, en la acumulación de políticas y cosas así. Participamos en espacio de discusión generados por otras instituciones, entonces, digamos, hay grupos de investigación, universidades, gremios que se metieron en temas particulares y nos invitan en todos los temas, allí también participamos, pero, lideramos los propios nuestros, o sea, y ahí nosotros, digamos, hacemos un esfuerzo más grande porque eso aplica ser los líderes de algunas, los dolientes principales de algunos temas, o sea, hemos tenido unas experiencias que además nos gusta mucho contarlas porque han evolucionado muy bien y es lo primero que, nosotros fuimos los primeros en hablar de movilidad sostenible en Manizales y del uso de bicicleta, por ejemplo, entonces, promovimos eso, promovimos que se ha creado el sistema de bicicletas públicas. Juntamos a muchas instituciones para que hagan, pues, como una mesa grande para hablar del uso de bicicleta, de cómo promoverlo, de cómo mejorarlo, todavía existen, cada vez hay más incidencia. En este momento tenemos lo candidatos hablando de bicicletas públicas, eso es algo que en Manizales nunca existía, pero, es que era algo como si fuera en otra parte del mundo y eso lo hicimos nosotros liderando el [[incomprensible]] que como trayendo cosas que pasan en el mundo a la ciudad, eh, trayendo evidencia, pues, como de otro lado. Ahorita lo estamos haciendo con la calidad del aire, pues, en este momento tenemos una mesa liderada por nosotros en la que tenemos, más o menos, 20 instituciones. Toda la institucionalidad relacionada con temas ambientales de la ciudad, a las universidades, pero, también empresas que tienen, por ejemplo, las empresas de energía que tienen intereses en ese tema, los transportadores, poniéndonos de acuerdo en una agenda, digamos que, sea como de ciudad frente al tema de calidad del aire. Uno de los productos de la agenda es una política pública, pero, no es la única, pues, porque también nos interesa que los ciudadanos comprendan, que los ciudadanos entiendan, eh, que las empresas privadas se metan en el tema; y eso lo lideramos, digamos que, nosotros somos los clientes de esa red. Por eso les contaba que de todo tenemos procesos nuestros, pero, también participamos de quien nos invite. [Tradutora] *Perfecto, ¿Cómo se encaminan las propuestas de soluciones? ¿Se entregan a gestores públicos o miembros de legislativo?, por ejemplo.* [Entrevistada] Las propuestas, mira, nosotros sólo hacemos, digamos que, a través de todos los medios normales que tenemos, pues, nosotros sacamos unos informes periódicos que traen, pues, como las propuestas y eso. Nosotros, bueno, dependiendo del

escenario que nos hizo *[[incomprensible]]* son propuestas que surgen de las mesas técnicas, pues, en la misma mesa técnica, pues, en que hay la relatoría. Cuando tenemos procesos de incidencia particular recogemos todas las recomendaciones y hacemos unos documentos únicamente de recomendaciones. Ahorita, por ejemplo, con los candidatos vamos a hacer eso, documentos únicamente con propuestas que las hemos venido trabajando, mencionando en los informes desde hace 4 años, en mesas de trabajo presentando, pues, como alternativas de solución o trayendo a gente que hable de esos temas, pero, digamos que, lo de las propuestas y eso casi que es que viene pegado al ejercicio que nosotros hacemos en la misma medida que hacemos la presentación de indicadores, hacemos la presentación de alternativas de solución para eso. **[Tradutora] ¿Y qué resultados se observan como frutos de ese esfuerzo de proposición de alternativas? ¿Y oportunidades u obstáculos?** *[[Entrevistada]]* Eso hay de todo. Pues, hay uno que nos va súper bien, que encontramos más receptividad, hay otras en las que no tanto, dependiendo, pues, mucho de, presupuestalmente eso qué implica, políticamente qué implica. Hay muchos, pues, que son temas que son muy sensibles, todos los temas como los del transporte, por ejemplo, son muy sensibles, tiene unos actores que, pues, son muy complejos de manejar. Entonces depende, hay unos en que nos va muy bien y en los que de una logramos que hagan lo que estamos pidiendo, hay otros en que no tanto y, pues, también, digamos que, nosotros entendemos que no es nuestro rol decirle a la alcaldía haga esto o no haga esto porque para eso, entonces, sería lanzarnos a la alcaldía. **[Tradutora] Además de ese esfuerzo de identificar los problemas e intentar inserirlos en la agenda con alguna propuesta de tramitación, ¿la red también monitorea indicadores volcados a la sustentabilidad de la ciudad? ¿Correcto?** *[[Entrevistada]]* Sí, sí. **[Tradutora] Muy bien, ¿cómo es el seguimiento de los indicadores? Y cuando hay indicadores con mal desempeño, ¿qué medidas son tomadas?** *[[Entrevistada]]* Eh, vea, lo primero es que nosotros no somos la administración municipal, o sea, nosotros no estamos en capacidad de tomar medidas, esas medidas las tiene que tomar la alcaldía o el doliente. Nosotros lo que hacemos es un proceso de monitoreo y de generar alarmas y de poner los temas en la agenda pública y de generar reflexión, pero, medidas nosotros no podemos tomar y no es nuestro labor, y por eso les contaba si quisiera uno hacer eso nosotros en algún momento más bien *[[incomprensible]]* los candidatos a la alcaldía. Lo que quieren hacer es acompañar a los procesos de la ciudad y hacer un monitoreo permanente, entonces, en ese sentido, digamos que, el seguimiento no es que se metan las cosas que sí creemos o que se lleven a cabo los proyectos que nosotros sí queremos, sino que se tomen medidas frente a algunos temas que son importantes o que generan ciencia, o que generan reflexión o generar compromiso. Lo que nosotros hacemos es un seguimiento permanente de los mismos indicadores todos los años, entonces, en la medida en que tú haces el seguimiento todos los años del mismo indicador, generas el mismo informe, generas el alerta, generas los procesos de comunicación frente a las necesidades de la ciudad. Son temas que se empiezan a volver más críticos en la opinión pública y los gobernantes responden mucho a la opinión pública. Esa es digamos la ruta que nosotros seguimos hacer el monitoreo a los indicadores pero nosotros no le hacemos monitoreo a aspectos que sean más cualitativos como la política pública o cómo lo está haciendo o si se está aplicando lo que nosotros le dijimos o no, sino que esté llegando al resultado que nosotros esperamos. **[Tradutora] Muy bien, de manera general, ¿es posible ver la atención de la administración pública municipal con relación a la actuación de la red? ¿Qué tipo de atención es esa?** *[[Entrevistada]]* Pues, mira, con decirte que la presentación casi que hace el alcalde cuando presenta la ciudad la saca y la pega del Cómo Vamos. El alcalde está todo el tiempo pendiente de lo que hace el Cómo Vamos. Cuando nosotros presentamos informes ante ellos inmediatamente lo recogen y los empiezan a publicar en las redes de ellos, cuando nosotros presentamos informes, por supuesto, al primero que entrevistan es a él y él es la primera persona que sale a decir qué va a hacer y qué no va a hacer con los temas que le va mal, o sea, realmente ellos están todo el tiempo pendiente de lo que nosotros hacemos. Somos como el referente que tienen de actuación. No siempre fue, como lo que te digo, cuando sale algo que no les gusta entonces, pues, ellos, digamos que, suelen molestarse mucho; cuando sale algo que sí les gusta, pues, suelen usarlo mucho como una forma de promoción del trabajo que están haciendo, así, pues, no tenga relación, pues, con el trabajo directo de la administración, pero, en eso pues sí es como el referente ellos tiene, un poquito es como el validador que ellos tienen ante la opinión pública si están haciendo algo, como lo están haciendo bien. Así los veo mucho a ellos ya como una autoridad externa que valida si yo estoy haciendo o no estoy haciendo mi trabajo y en eso sí se lo reconocemos mucho en esta administración actuales es que ellos también dicen mucho las cosas en las que no, dicen: en esto sí, en esto estoy bajándome y en esto sí no voy bien, reconociendo también en las cuales que no, digamos que, lo usan demasiado como la autoridad externa como si lo estuviésemos midiendo todo el tiempo como si tuviéramos algún proceso de autoridad sobre eso, que, pues, no es así, y tampoco es la idea, pero la administración es como lo perciben en este momento.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Tradutora] Sobre la investigación de Mónica, ¿sí? ella se orienta principalmente con la relación al desarrollo sustentable. Siendo así, las próximas preguntas van a buscar comprender un poco más sobre cómo esta temática es abordada dentro de la red ¿cierto? Uno de los propósitos de la red es la búsqueda por una ciudad más sustentable, ¿correcto? ¿Puedes comentar un poco sobre eso? ¿Cuál es la idea del desarrollo sustentable? *[[Entrevistada]]* No, mirá, nosotros en el modelo Cómo Vamos no lo tenemos tan claro como lo tienen ustedes en el modelo de Brasil, o sea, para nosotros, digamos que, esto empezó a aparecer con el tiempo pero si tú te vas a mirar con profundidad los valores de réplica del Cómo Vamos, no es tanto nuestro objetivo, son mucho más generales, digamos, y habla de promover gobiernos efectivos, promover ciudadanos responsables, informados y participativos, y promover aliados en torno a la calidad de vida, o sea, el tema de desarrollo sostenible es un tema que ha aparecido con el tiempo, que ha sido muy fuerte, muy importante en la agenda pública, que cada vez nos interesa más porque sabemos que está más relacionado con calidad de vida, pero, que nosotros a diferencia de las de Brasil no lo tenemos, no está tan incorporado, sino que está más difuso. Pues, en eso, digamos, nosotros no hacemos grandes conceptualizaciones del desarrollo sostenible ni entramos a decir si es sostenible o sustentable, eso no lo encuentras, yo te puedo decir qué consideramos nosotros. Digamos que, hemos visto a lo largo de este tiempo, pues, como hay enfoques diferentes, nosotros digamos que, muchos hemos usado, pues, ese enfoque que hay del desarrollo tiene que ser social, ambiental y económico. Sabemos de la importancia de algunos temas y de su relevancia en calidad de vida actual y futura. Están incorporados dentro de la medición del Cómo Vamos, pero, digamos que, no están con el nombre de nuestro objetivo, es este en este momento no lo tenemos así tan claro. **[Tradutora] En relación a los objetivos del desarrollo sustentable, ¿la red los adhirió o no?** *[[Entrevistada]]* Mira, nosotros en la red trabajamos mucho con los objetivos de desarrollos sostenible, están dentro de muchas menciones nuestras, hemos hecho informes, hemos trabajado con las Relaciones Unidas, digamos, en la apropiación local. Tenemos proyectos de apropiación local cada uno, pero, no hemos hecho una adhesión formal a los ODS, digamos que la red nacional ha estado trabajando con otros actores para la localización, pero, cada uno lo hace en la medida que lo considere. Así como tú vas a encontrar ciudades, nosotros en Manizales lo hemos trabajado mucho este año, nosotros hemos trabajado mucho lo de la ciudadanía, así como encuentras eso, encuentras ciudades que no tienen nada y lo puedes hacer por la misma autonomía que cada uno tiene de hacerlo y porque no hemos hecho un pacto general en que todos vamos a mantener el enfoque en ODS, digamos que, porque es parte de la autonomía que cada Cómo Vamos le quiere dar. Nosotros lo tenemos metido, eh, ordena un poquito como el sistema de indicadores nuestros normal manteniendo la metodología. Lo que hicimos fue traer y mirar en cuáles podíamos articularlo y apuntarle, y encontramos que de los 17, pues, en 15 estaban representados, los metimos dentro de la medición. Tenemos metas en algunos, pues, como para nivel local, pero cada uno lo hace de la manera que considere.

5. Questões de encerramento

[Tradutora] Muy bien, ¿cómo ve usted de manera general la actuación de la red las conquistas alcanzadas, los obstáculos enfrentados y los desafíos futuros, los retos? *[[Entrevistada]]* Bueno, hum... yo creo que es más ya como lo general, después de siete años, pues, nosotros empezamos esto de cero y en este momento, pues, podríamos decir nosotros creamos una autoridad nueva en la ciudad, una autoridad

técnica, que no es la universidad y que no tiene interés político, pero ya una autoridad que es, o sea, que también puede pasar por alto, que está ahí, que todos tienen que usarla, que cuando hablan genera opinión, o sea, yo creo que lo más importante es ese hecho como más general para la ciudad de haberlo usado y haber tenido como eso, que vino a llenar un vacío, ese seguramente siempre existía después de las universidades. Obstáculos tenemos muchos, tenemos nosotros en todas las ciudades de la red de Colombia, digamos que, tenemos como retos en sostenibilidad muy grandes, porque nosotros dependemos de recursos para funcionar, no estamos dentro de la universidad, dependemos de muchas voluntades, y en eso, digamos que, hay unos retos de sostenibilidad que son muy grandes para muchos de nosotros y es conseguir *[[incomprensible]]* sabemos que es nuestra responsabilidad con la ciudad *[[incomprensible]]* y ahí tenemos un reto más grande y es buscar cómo hacemos para generar recursos o para buscar recursos de otras fuentes o como para ser mucho más eficientes en eso. Tenemos otro reto relacionado con gobernanza en la que, a nosotros no nos pasa mucho pero en otras ciudades sí pasa mucho más, digamos que, hay más dificultades a veces en el proceso de formación de la alianza, pero, muchas instituciones en muchas ciudades también hay intereses y a veces esos intereses no conversan mucho. Eso es un reto que tenemos en muchas ciudades, a nosotros eso no nos pasa, pero, pues, lo vemos mucho en otras ciudades como llega a pasar que como el reto más grande como comunes que tenemos nosotros. **[Tradutora] Muy bien, ¿nota cambios con relación a las políticas públicas de la ciudad después de la actuación de la red? ¿Y de qué forma son esos cambios?** **[Entrevistada]** Sí, sí, claro. Es indiscutible, que nosotros hemos al principio, pues, cuando empezamos este ejercicio, incluso, los temas del desarrollo sostenible aquí no había nadie que hablara de eso, nosotros ahí tenemos un espacio muy grande de *[[incomprensible]]* frente a esos temas. Casi que somos de los pocos que trabajamos con esos temas *[[incomprensible]]* está permanente dentro del objetivo del Cómo Vamos, pero, no se encontraba que al tener un trabajo muy importante por hacer, ahí hemos encontrado cambios importantes, incluso, en la forma de concebir las políticas públicas. Les ponía ahorita el ejemplo de las bicicletas, si ustedes se van, pues, por ejemplo, para notas de prensa de hace 4 años los mismos funcionarios de la alcaldía que hoy lo promueven decían que en Manizales no se podía hacer; y fue un proceso que empezamos a mover nosotros, pues, con cual empezar a pensar en cómo podía ser más sostenible en muchas cosas, y ese es un tema en el que el cambio es total. O sea, si ustedes se van a ver notas de prensa van a ver cómo cambia en este momento nuestro sistema, tenemos todos los candidatos hablando *[[incomprensible]]*, o sea, tenemos un momento completamente diferente de lo que era hace 4 años y lo empezamos nosotros. Lo mismo con otros temas, ahora trabajamos el tema de la calidad del aire, entonces tenemos ahora *[[incomprensible]]* hablando de cómo mejorar el monitoreo, tenemos muchas cosas más que no teníamos hace 4 años y fueron discusiones que empezamos a hacer nosotros. Entonces sí hay un cambio muy grande y hay muchos temas. El tema de salud pública, el tema del suicidio que para nosotros es muy crítico, a raíz de nuestras recomendaciones empezaron a surgir las preocupaciones en la administración municipal. En este momento es el indicador que ellos tienen. Ellos mismos lo reconocen. Y fue el indicador que le pusimos nosotros. Entonces, sí, el cambio es muy grande. **[Tradutora] En su visión, ¿cuáles fueron los resultados más importantes conquistados por la red?** **[Entrevistada]** Yo creo que lo primero es lo relacionado con el cambio de visión de la ciudad, como que empezamos a ver una ciudad que está pensando en mucho más frente a se hace una ciudad más sostenible. Y en eso, esa discusión la trajimos mucho nosotros a la ciudad y la hemos movilizadísimo mucho. Ya puede que haya una persona y venga y hable un día, pero, nosotros la movilizamos todos los días, muchos años y eso, pues, ha venido como funcionando como en el largo plazo como es el sistema. Yo creo que eso como que lo vale en tener una autoridad en el tema técnico que todo el mundo tiene que consultar a la hora de la ciudad. En este momento el que quiere hablar de ciudad siempre, normalmente, termina acudiendo a algo que hayamos generado nosotros. Pues, es eso, es a ver que empezamos a construir en un referente obligado. Todo el mundo tiene que mencionarnos por algo, pero, no porque sea algo, porque somos los que producimos todo el tiempo la información de la ciudad. En este momento eso lo tenemos logrado, es casi, todo el mundo dice como es la fuente que no le puede perder de vista y eso es lo hemos logrado con el tiempo y es lo que buscamos en el Cómo Vamos. Ahora, hay conquistas particulares en políticas públicas, en la forma de relacionamiento con la administración, en la articulación de actores ahí también hemos encontrado que nosotros los Cómo Vamos tenemos una potencialidad muy grande que apenas estamos empezando a trabajar, y como nosotros, o sea, servimos mucho para instituciones diferentes porque conversamos con las organizaciones de base, logramos tener fuentes con mucha facilidad. Eso lo estamos explotando cada vez más es, tener esa capacidad más grande de articulación frente a algunas respuestas, o sea, empezamos a trabajar en unos procesos ya más de incidencia particular, pero, como un ente articulado. **[Tradutora] Muy bien, con relación a todo lo que conversamos, ¿le gustaría agregar alguna una información más?** **[Entrevistada]** No, yo creo que *[[<]]* que ustedes, pues, ya miraron la página nuestra *[[<]]*, digamos que, yo, así como algunas lecciones y cosas que nos parece interesante como contar hacia afuera que son transversales, pero, primero es que nosotros sí creemos mucho que la diversidad de los socios que financian esa iniciativa hace que funcione muy bien porque son socios que representan intereses muy diferentes y entonces eso ha ayudado a la ciudad un poco como a darle mucho más objetividad al ejercicio que es Cómo Vamos y a darle autonomía al Cómo Vamos. Eso es muy importante, es la medida que un Cómo Vamos sea más autónoma puede tener mejores resultados, como que esas instituciones lo creen, pero, lo dejen. No traten de apropiarse de él, que eso pasa mucho *[[incomprensible]]* nos ha ayudado a hacer *[[<]]* difícil es hacer autoridades que en ese momento supieron que estaban creando algo que no iban a poder controlar, sino que creían, confiaban, pero, lo dejan suelto. Eso nosotros lo podemos visto que es algo que ha sido muy exitoso para el Manizales Cómo Vamos sea grande. Lo otro, pues, es que creemos que es muy importante es todo el tema comunicaciones. Nosotros, digamos que, cuando vemos porque fallan los observatorios o porque fallan las iniciativas relacionadas con un seguimiento por monitoreo, muchos hemos encontrado en que fallan es en entrarle como en el corazón a la gente, no quedarse ahí pasa es por que *[[incomprensible]]* en una biblioteca, y se hace un foro e invitan a cuatro profesores que finalmente empezaron y no pasa nada y yo creo que nosotros hemos logrado un poquito eso, es contarle a la gente que la gente se sienta un poquito dueña de eso y que todo el mundo sepa que hay un debate y eso es algo permeado por procesos de comunicación muy fuertes. Pues, ahí hay, como que digamos, un aprendizaje para nosotros muy grande es que la comunicación cada vez tiene que ser más importante y cada vez tiene que ser mejor hecha y cada vez tiene que ser más direccionada. Porque en la medida que eso se complementa con comunicación, pues, se van viendo mejores resultados en la apropiación ciudadana, si no esto pasa completamente desapercibido como pasarán, seguramente, muchas iniciativas buenas que se han estado en otras instituciones, en las universidades, que posiblemente hasta mejores que Cómo Vamos, pero, que no han logrado esa exposición tan grande que ha logrado Cómo Vamos. **[Pesquisadora] [#], muito obrigada novamente, foi prazer conversar com você.** **[Entrevistada]** Listo, perfecto. *[[Antes de encerrar, pedi recomendação sobre outras pessoas da rede com quem poderia aplicar a entrevista e a entrevistada passou indicações. Agradei novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]*

E.3	Transcrição da Entrevista n. 03	[EN.03_EA.C]
Entrevistada C Rede Nossa São Paulo Data da entrevista: 16/04/2019, às 16:00h. Formato: Audioconferência via WhatsApp. Duração: 1h10min.		Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>ídlico</i>]] - notas da pesquisadora [◊] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada]] [Pesquisadora] Antes de iniciarmos, eu gostaria de saber se não tem problema eu gravar essa entrevista? [Entrevistada] Não tem problema nenhum. [Pesquisadora] Obrigada. Vamos começar então. Tendo em vista que, atualmente, você está mais voltada ao Programa Cidades Sustentáveis, vou pedir, por gentileza, que, para as perguntas que vou fazer a seguir, você fale sob a perspectiva da Rede Nossa São Paulo, tudo bem? [Entrevistada] Sim, tudo bem. [Pesquisadora] Certo. Vamos lá então.

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] Iniciando a nossa conversa, você pode se apresentar brevemente? Falar sobre sua atuação profissional, de onde você é, sua formação... [Entrevistada] Sim. Bom, eu na realidade estou no lugar certo, talvez de forma errada [[*risos*]]. Porque eu não tenho formação em nenhuma área de urbanismo e tal. Há muitos anos trabalho com cidades, mas sou relações públicas, mas comecei a me interessar muito, quando cheguei em São Paulo, por essa parte de cidades. E aí comecei a trabalhar na Câmara de Vereadores e depois conheci o [#], que na realidade é o idealizador do Fórum Social Mundial, do Instituto Ethos, da Rede Nossa São Paulo (RNSP). Daí conheci ele por intermédio de alguns amigos e ele me convidou para trabalhar com ele em uma associação de empresários pela cidadania. Essa trajetória é até um pouco rápida, eu trabalhei com ele uns dois anos, foi em um momento em que ele teve a ideia de criar o Fórum Social Mundial, a ideia surgiu em Paris, quando ele estava de férias, e quando ele voltou, me convidou para trabalhar como coordenadora executiva do primeiro Fórum Social Mundial. E aí trabalhei com alguns parceiros, montei uma equipe, a gente [◁] foi um sucesso, não sei se você acompanhou, mas a gente teve participação de mais de 100 países, 16.000 pessoas, foi um evento organizado em seis meses, tanto é que agora a gente acabou de comemorar os 15 anos do Fórum Social Mundial. E aí, durante o Fórum, ele me convidou para trabalhar no Instituto Ethos com ele, então foi uma coisa muito rápida. Fui para o Ethos, trabalhei durante sete anos no Ethos, quando, mais uma vez, teve o momento de ele criar a Rede Nossa São Paulo. Ele estava também em um evento internacional e estava conversando com [[*inaudível*]] e o Ricardo Young e aí eles pensaram 'a gente poderia' [◁] o papel das cidades nesse contexto de movimento sustentável né... E como que eles poderiam atuar, já que o Ethos tinha uma linha muito focada nas empresas, mas como começar a trabalhar e destacar mais o papel e a importância das cidades na gestão pública, dos processos participativos. E aí vieram já com essa ideia, da criação da RNSP. Naquele momento, a gente estava — eu estou fazendo uma trajetória rápida para a gente chegar na RNSP —, e aí, naquele momento, a gente já estava, o Ethos, a gente já tinha um escritório em Pinheiros, o Ethos já estava com planos de mudar o escritório de local, já estava pequeno, já tinha uma equipe muito grande e tal, e aí [#] volta dessa viagem internacional com a ideia de criar a RNSP e pensando um pouco 'olha, se a gente tem [◁] vamos fazer um teste na maior cidade e a mais complexa, que é a cidade de São Paulo... então, se a gente conseguir fazer acontecer e criar algumas ferramentas e oportunidades, enfim, eu acho que a gente consegue levar isso para as demais cidades'. Então foi a ideia de começar em São Paulo. O Ethos estava naquele momento de transição, de mudança e a gente acabou ficando com algumas salas onde o Ethos tinha a sede, e começamos a constituir uma equipe. Fizemos algumas [◁] em 2006, no final de 2006, e aí contando um pouco já da RNSP mesmo, a gente começou a montar um [◁] pelo menos identificar alguns potenciais parceiros, de sociedade civil, de empresas, de centrais sindicais, naquele momento a gente mapeou todos os potenciais parceiros que a gente pudesse ter para lançar a RNSP. A gente entendeu que, sozinhos, a gente não conseguiria avançar muito. Então a ideia foi trazer alguns parceiros, alguns atores que a gente já conhecia, para formar essa rede, que seria a RNSP. Fizemos, em dezembro, a gente conseguiu fazer um evento de apresentação. Nós, rapidamente, organizamos uma proposta, como a RNSP teria essa atuação, pensando um pouco na visão da RNSP, na missão, a ideia de formar Grupos de Trabalho, e aí nós fizemos uma primeira reunião para testar se, de fato, aquilo ali iria avançar ou não. Primeiro, para receber um pouco o olhar desses parceiros. E aí foi um sucesso total, a gente foi [◁] a gente fala até hoje, o [#], eu, que foi um teste super arriscado, porque a gente fez uma reunião praticamente às vésperas das festas de final de ano, foi em dezembro, e a gente conseguiu ter a participação de 400 pessoas. Então, tínhamos ali organizações da sociedade civil, empresas, centrais sindicais, MST, enfim, nós tínhamos uma representação muito importante para nós naquele momento para que eles nos dessem um feedback para ver se a gente estava no caminho certo, né. E aí foi muito legal, acho que foi muito bem recebido, e aí a gente começou [◁] então vamos avançar né, e aí a gente começou a trabalhar... Logo, vieram as festas de final de ano. Em janeiro, a gente ia para a África, no Fórum Social Mundial que teve na África, mas ao mesmo tempo, a gente começou a criar [◁] com a ideia de criar os produtos de trabalho, a gente já começou a identificar, por exemplo, a gente tinha naquele momento a certeza de que um grupo de trabalho de indicadores seria fundamental, porque o indicador aponta, de fato, onde estão as reais necessidades e onde a gente pode, de fato, fazer com que a gestão pública tenha um olhar com mais cuidado, os investimentos maiores, as políticas públicas, né. Aí teve de tecnologia, de mobilização, de comunicação, então esses foram alguns dos grupos de trabalho que a gente criou inicialmente e outros vieram posteriormente. A gente tinha educação no início... E aí tinha uma galera muito afim de trabalhar juntos nessa proposta, de como a gente poderia incidir na gestão pública, fazer [◁] ter um processo colaborativo e construtivo mesmo. A nossa ideia nunca foi apontar as deficiências da gestão pública. Evidente que, em alguns momentos, a gente faz isso, porque, inclusive, a gente tem a questão do apartidarismo justamente para ter essa isenção, né. A gente vai de fato apontar, mas o nosso papel é um papel de garantir que a gestão pública entenda a necessidade de ter os processos participativos e que a sociedade civil seja de fato considerada na decisão das políticas públicas. Então, essa era a ideia e isso passa por processos participativos, que a gente sempre apresentou muitas propostas. Então, ao longo de muitos anos, a gente teve [◁] e aí era muito engraçado. A gente acompanhou algumas gestões, desde a criação da Nossa São Paulo, e é aquilo: se você faz, em alguns momentos, você apresenta propostas, tem um papel mais de colaboração, está tudo ok. Então a gente recebia mil elogios, e tal. Mas quando a gente fazia qualquer tipo de crítica ou apresentava pesquisas, a gente sempre era acusado de ser ou do [◁] e aqui sempre teve uma polarização muito grande entre PT e PSDB né. Então, quando era gestão do PSDB, a gente era acusado de ser petista, e quando era petista, a gente era acusado de ser tucano. Mas esse foi um processo que a gente passou super tranquilamente, porque a gente entendia e sabia que a gente estava no caminho certo. E, naquele momento, a gente começou a desenhar um pouco essa estrutura, de como a rede poderia de fato ser uma rede que tivesse [◁] que a gente tivesse um papel de fazer essa incidência maior junto à gestão pública e conseguisse fazer com que a gestão pública entendesse o nosso papel enquanto sociedade civil e cidadão morador da cidade de São Paulo. Então uma das primeiras ferramentas, aliás, uma das primeiras conquistas que a gente teve foi a aprovação da Lei das Metas, não sei se você já acompanhou... Esse processo foi logo no primeiro ano, a gente convidou uma pessoa que, inclusive, fazia parte do nosso grupo de trabalho, de um dos grupos de trabalho, um advogado especialista em direito eleitoral, e ele nos ajudou a escrever uma minuta de Emenda à Lei Orgânica do Município, que, se aprovada, iria obrigar os prefeitos eleitos ou reeleitos a apresentarem um Plano de Metas com referência à proposta da campanha eleitoral, com diretrizes de sustentabilidade, com metas quantitativas e qualitativas, com processos participativos, então obrigatoriamente você vai ter que fazer audiências públicas... E aí nós fizemos um intenso trabalho de mobilização, já no primeiro ano, para a aprovação dessa lei. Então a gente esteve na Câmara de Vereadores, a gente teve o apoio das lideranças políticas... No primeiro momento, a gente teve uma conversa com os líderes partidários todos, né. E considerando que é uma emenda à Lei Orgânica do Município, a gente teve que passar por várias comissões, formar uma comissão especial para análise, teve audiência pública, então foi um trabalho muito intenso. A gente contou com vários parceiros que foram fundamentais. Na época, a gente tinha também apoiado a criação de uma ONG que era liderada pelo Raí e pela Ana Moser, que chama, na época chamava Atletas da Cidadania, hoje chama Atletas pelo Brasil. Então a gente contou, teve também o apoio de figuras mais públicas e que também foram fundamentais para esse processo todo avançar. E conseguimos aprovar, inclusive por unanimidade, então, para nós, foi uma tremenda de uma conquista, porque foi a primeira ação que a gente teve. A gente entendeu, naquele momento, que isso iria trazer uma perenidade para toda essa agenda ao longo dos anos. Então a gente conseguiu aprovar e logo essa lei foi aprovada... acho que foi final do ano, e foi sancionada em fevereiro de 2008, se eu não me engano. E aí a gente começa a trabalhar mais intensamente, já contando também com essa legislação, que é

uma emenda à Lei Orgânica do Município, e começamos a trabalhar mais intensamente com [<>] primeiro, a gente cria os Grupos de Trabalho né, acho que não te falei como, desde o início, a gente pensou essa estrutura de governança. Então, a gente entendia, naquele momento, que a rede não deveria ter uma direção, uma diretoria, mas, ao mesmo tempo, a gente precisava constituir algo que a gente pudesse ter uma Secretaria Executiva né, buscar financiamento para garantir a execução dessas ações. E aí a gente criou então esse Instituto, que a gente chamava de Instituto São Paulo Sustentável, onde a gente tinha a contratação de toda a equipe. A gente sempre procurou fazer todas as contratações CLT, desde o início. E fomos também, dessa forma, nos organizando internamente, dentro dessa Secretaria Executiva, para apoiar também as ações que vinham dos Grupos de Trabalho. Então foi um pouco... eu estou falando demais e não estou deixando você perguntar né [[risos]]. **[Pesquisadora] Não, está ótimo seu relato, pode continuar.** [Entrevistada] Eu me empolgo sempre na hora de falar... Mas você pode fazer as perguntas. **[Pesquisadora] Eu estou deixando você fazer esse relato geral sobre a rede e, se faltar algum ponto, depois eu complemento.** [Entrevistada] Sim... É que eu não sei até que ponto você pesquisou...

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Perfeito, então vamos continuar. Se você puder contar, me interessa saber sua opinião em relação aos atores da rede. Você acredita que os interesses convergem? Tem algum tipo de perfil que você sente falta e que acharia importante estar na rede? [Entrevistada] Tem, tem sim. Ao longo desses anos todos, eu sempre senti falta de uma participação mais efetiva de parceiros mais das associações de moradores, pessoal mais da periferia da cidade mesmo. Acho que a gente tem um público que é muito fiel, acho que a gente tem da sociedade civil, da academia e tal, mas acho que a gente não conseguiu, de fato, trabalhar nessa direção. A gente até tentou, a gente teve alguns movimentos, inclusive o Movimento Nossa Zona Leste, que a gente tem um grupo que é bem nativo lá, havia um padre, então fizemos algumas tentativas na [[inaudível, pedi a ela para ajustar o microfone]]... A gente tem também na Zona Sul, na Zona Oeste, mas eu acho que a gente [<>] o que eu sinto falta nesses anos todos é que a gente pudesse ter um trabalho mais localizado, sair um pouco do Centro. Todos os eventos e tal... E, ao mesmo tempo, a gente não consegue trazer esse público para os nossos eventos. Como que a gente pode levar, por exemplo, você vai fazer uma pesquisa... Eu acho que a informação é fundamental para você trabalhar na incidência e a gente tem, hoje, isso. Pelo Programa Cidades Sustentáveis (PCS), eu acabei de fazer um projeto com a ONU Meio Ambiente de Paris em uma comunidade muito periférica da Zona Leste, que chama Jardim Eliane. E lá eles têm um potencial enorme, eles conhecem todo o território, sabem quais as necessidades, a gente trabalhou uma metodologia de identificar e de fazer uma consulta pública com os moradores para identificar quais as necessidades e tal... Então assim, só que [<>] e a gente tem tanta informação. O conteúdo que a gente poderia subsidiar essa população para ter uma incidência maior junto ao Poder Público, buscar seus direitos... Só que eu acho que a gente não conseguiu da forma que — estou falando pessoalmente —, da forma que eu gostaria, entende. **[Pesquisadora] E em relação à sociedade em geral, sociedade aberta, como você acha que ela interage com a rede? Ou seja, como a rede abre as portas para a sociedade e como a sociedade efetivamente interage com a rede?** [Entrevistada] Olha, aí você está falando do público em geral né. Eu acho assim: uma das coisas que eu acho importante destacar é que, ao longo desses anos todos de trabalho e atuação da Nossa São Paulo, a gente conquistou uma credibilidade na cidade que é muito importante e que poucas organizações têm. Por quê? Porque hoje, por exemplo [<>] no passado, você não via em jornais, na Folha de São Paulo, no Estadão, outros jornais da cidade ou rádios como CBN, Band News, falar sobre metas e indicadores de gestão. Então, quando você começa a ter isso, que isso vai ser um diferencial, por exemplo, no período eleitoral — e a gente sabe que aconteceu isso em alguns momentos que a gente passou —, por exemplo, na gestão do Kassab, eu [<>] não só eu, mas eu tenho conversado com vários parceiros e a própria equipe interna, a gente tem certeza de que o Kassab não venceu as eleições porque ele não cumpriu as metas que ele tinha determinado no Plano de Metas, né. Então as pessoas começam a enxergar de outra forma. A imprensa foi fundamental para nós nesse sentido, porque ela hoje, você pega [<>] depois eu posso te mandar jornais, mas você pega capas de jornais falando 'Plano de Metas...'. Agora, para você ter uma ideia, o Bruno Covas acabou de mudar o Plano de Metas, porque quem apresentou foi o Dória, ele entrou depois, no meio da gestão, e agora fez uma mudança no Plano de Metas. Não estou entrando no mérito da qualidade, mas ele apontou agora, aumentou o número de metas, tal, tal. E a própria Prefeitura está investindo pesadíssimo na comunicação nos meios de comunicação para falar sobre essa mudança do Plano de Metas e que quer repactuar isso com a população, com a sociedade. Então isso foi muito importante. A partir disso [<>] isso chega na sociedade de alguma forma. Então as nossas pesquisas... No passado, a gente tinha [<>] O [#] deve ter comentado com você sobre as pesquisas de percepção, né. Agora, no passado, nós criamos, acho que você deve ter visto na tua pesquisa, o IRBEM, que é o Índice de Referência de Bem-Estar do Município, e durante dez anos nós fizemos uma série histórica do IRBEM. Então isso é importante para a população. A gente acaba entrando um pouco — e aí estou falando da população em geral — nos nossos eventos de lançamento e tal, a gente sempre tem um público diferenciado. Não é só o grupo de parceiros, os representantes dos Grupos de Trabalho. A gente sempre acaba [<>] claro, dependendo do tema que a gente vai trabalhar, mapa da desigualdade, etc... Então tudo isso fez com que, ao longo dos anos, a população também entendesse o nosso trabalho e também que, de alguma forma, ela pudesse utilizar isso para que tivesse acesso a serviços, acesso [<>] quer dizer, as pessoas acabam utilizando isso de alguma forma para buscar seus direitos. **[Pesquisadora] E em relação à Administração Pública Municipal, cada troca de gestão, a cada troca de representante, como a rede faz para se representar e como você avalia que é essa receptividade?** [Entrevistada] Aí é o seguinte... Eu, particularmente, estou desde 2012 coordenando o PCS, mas evidente que eu acompanho direto aqui a RNSP. Desde 2012, depois, em 2014, o [#] entrou aqui, trabalhou na minha equipe dentro do Programa, a gente tinha uma outra pessoa na Nossa São Paulo e depois ele saiu do Programa e foi para a NSP. Então teve essa transição, mas eu acompanho. Primeiro, a gente tem um processo que é anterior ao período eleitoral. Então, para contar para você, é o seguinte: antes de 2016, nós reunimos um conjunto de organizações, organizamos um conjunto de propostas na área de mobilidade, cultura, assistência social, e convidamos os candidatos para apresentar essas propostas para que eles considerassem isso na elaboração do Plano de Metas, se eleitos. Então a gente começou um processo anterior ao período eleitoral. Depois, ao assumir, a gente tem aqui, por exemplo, o Dória, a gente sempre trabalha nessa visão mais coletiva né. Teve um processo de pedir uma audiência com o Prefeito, com os Secretários, então, na área de mobilidade, por exemplo, a gente tem o grupo de mobilidade e temos atores muito importantes ali que têm atuado conosco faz muito tempo e a gente construiu um conjunto de propostas para levar. Então foi feita uma reunião com o Secretário de Mobilidade Urbana. Então a gente vai um pouco nessa direção de construir esses caminhos, então teve tanto o processo [<>] até, na verdade, de que tem que apresentar o Plano de Metas. Então a gente começou a fazer campanhas, inclusive a gente fez as reuniões e conseguiu com que o Dória fizesse [<>] na realidade, a lei determina as audiências públicas em cada uma das Prefeituras regionais, e também as audiências públicas temáticas. Agora, havia, em um primeiro momento, a informação de que o Dória não queria fazer em todas, queria fazer algumas mais centrais e tal, e aí a gente teve [<>] procurou o Prefeito, falou que era importante, mostrou [<>] no nosso ponto de vista, acho que o processo mais importante dessas gestões que nós acompanhamos foi o processo da gestão do Haddad, porque ele fez nas 32 subprefeituras, ele recolheu todas as propostas da população, as quatro temáticas, e depois eles fizeram a devolutiva. A Secretaria de Planejamento sistematizou tudo e aí eles fizeram a devolutiva nas 32 subprefeituras para apontar o que eles tinham inserido no Plano de Metas e o que não tinham inserido, qual proposta não tinha sido agregada ao Plano de Metas e porque. Então esse processo foi muito bacana, a gente tinha aquilo como referência. Então tem todo esse processo, a gente faz, via [<>] dificilmente, eles negam um pedido de audiência nosso. Então isso é bacana, porque a gente construiu esse caminho, acho que isso foi importante ao longo dos anos. Todo início de gestão a gente pede e a gente já começa a trabalhar junto a algumas organizações parceiras, já começa a trabalhar numa proposta ou um conjunto de propostas para apresentar para que eles considerem na elaboração do Plano de Metas.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Ótimo. Em relação ao processo de políticas públicas, que é o foco de minha tese, a teoria fala sobre alguns estágios do Ciclo de políticas públicas, como a identificação de problemas, a formação de agenda, a proposição de alternativas e depois a tomada de decisão, implementação e avaliação. O meu foco de análise fica nos três estágios iniciais, porque acredito que tem mais adesão ao propósito das redes que estou estudando. Então as perguntas que vêm na sequência são em relação a esses três estágios... Em relação à identificação de problemas públicos da cidade, como a rede mapeia e identifica os temas mais relevantes relacionados à sustentabilidade de São Paulo? [Entrevistada] Bom... Isso vem, e aí vou voltar ao início da Nossa São Paulo. No início da Nossa São Paulo, o que a gente tinha na administração de São Paulo é que as informações eram completamente desconstruídas. Então a gente tinha assim: a Secretaria de Meio Ambiente não sabia de um indicador x ou y, não tinha uma conversa entre as Secretarias, a gente não tinha acesso à informação. Então a gente tinha uma dificuldade muito grande de obter os dados da Prefeitura, que são os indicadores. O indicador que vai apontar nessa direção de onde que você deve priorizar os seus investimentos e as políticas públicas. Então, naquele momento, a gente tomou a decisão de criar o Observatório Cidadão. Esse Observatório Cidadão era um observatório que a gente conseguiu reunir um conjunto de indicadores temáticos que a gente considerava fundamental para fazer uma análise da gestão pública. Então, na época, se eu não estou enganada, acho que eram 180 indicadores, 170 ou 180, que a gente começou a trabalhar. Então, com esses indicadores, a gente começou a trabalhar na identificação [↔] e aí, tudo isso que eu comentei até agora, de a gente criar essas ferramentas, esses conteúdos, essas pesquisas, tudo isso ajuda. Mas o que ajuda mais é você ter acesso à informação, ao indicador. Então, quando a gente começa a trabalhar [↔] o IRBEM é uma pesquisa de percepção, então ele, junto com os indicadores da cidade, eles nos davam, de fato, um diagnóstico do município, porque uma coisa é você ter o indicador de uma cidade — eu sempre comento isso dentro do programa né —, quando você vai fazer uma avaliação dos indicadores da cidade, você pode pegar um indicador e aquele indicador da cidade está um indicador razoável, está um indicador dentro, digamos, da referência. Agora, quando você começa a trabalhar o indicador de forma regionalizada, aí sim você começa a identificar onde estão as necessidades desses investimentos e as desigualdades. Então você começa a trabalhar de forma regionalizada. E foi essa a ideia que a gente teve, vamos começar a pensar o indicador de forma regionalizada e dar possibilidade para isso. Então uma das primeiras ferramentas que a gente fez foi o Mapa da Desigualdade, exatamente pensando isso: como que a gente pode trabalhar o indicador de forma regionalizada. Evidente que não são em todas as cidades que a gente vai ter isso, mas em São Paulo, pela distribuição administrativa que tem, 98 distritos, 32 prefeituras regionais, a gente tinha condições, naquele momento, de fazer. E a gente começou a dar visibilidade para isso e buscar, junto ao Poder Público, também que eles considerassem isso na definição ou no diagnóstico. Então, por exemplo, quando você [↔] o próprio Plano de Metas diz ali, você precisa fazer um diagnóstico. Então a gente tem, nessa linha de planejamento da política pública, também muito claro. A primeira coisa que você vai fazer é um diagnóstico do município, quer dizer, onde eu estou, em que situação me encontro agora, e aí você pegar em todas as áreas da Administração Pública e [↔] porque, na realidade, a gente está falando de sustentabilidade, mas sustentabilidade da forma mais ampla, não adianta você falar ‘olha...’ [↔] e a gente tem uma dificuldade enorme de desconstruir esse discurso, né, que a sustentabilidade é mais só a parte ambiental. E isso, nas cidades, é muito difícil. Tanto é que coloca lá uma caixinha pequena, com pouco recurso e orçamento, que é uma Secretaria de Meio Ambiente ou uma Secretaria de Agricultura, né, e, na realidade, é muito maior que isso. Então, quando a gente define que vai trabalhar sustentabilidade pensando a governança, a saúde, a educação, o meio ambiente, o próprio planejamento urbano da cidade, quer dizer, você já está levando essa visão maior das cinco dimensões da sustentabilidade. Então a gente começou a trabalhar isso de forma, sabe, foi complicado no início, porque primeiro você tinha uma gestão muito... que é viciada né. Primeiro, a gente tinha uma gestão, na cidade de São Paulo, em que a própria informação era [↔] não havia transparência nenhuma e ela era desconstruída. Então a gente não tinha acesso à informação, e a primeira coisa para você definir uma política pública é que você tenha acesso à informação. Como você vai definir uma política pública [↔] o [#] sempre fala, ele dá o exemplo do teatro: não adianta levar o teatro para a Avenida Paulista, por exemplo. A Avenida Paulista está cheia de atrações culturais, cinema, teatro e tal. Agora, se você olhar as regiões da cidade periféricas, você vai ver que não tem um leito hospitalar, você vai ver que não tem uma biblioteca, então é nesse sentido que esse primeiro momento do diagnóstico é fundamental. Agora, você tem que ter acesso à informação e isso ainda é uma dificuldade enorme que a gente tem com as Prefeituras. Agora, na cidade de São Paulo, a gente conseguiu, ao longo desses anos [↔] hoje, é evidente que a gente ainda tem problemas, mas não são problemas... são mais pontuais. A gente já entrou com pedido de Lei de Acesso à Informação para obter um determinado dado da Prefeitura, mas, na maioria das vezes, hoje a gente tem [↔] a gente tem, hoje ainda, o Observatório, mas hoje a gente tem acesso à própria Prefeitura, ela disponibiliza esses dados. Foi muito pelo processo de convencimento da RNSP junto ao poder público. [Pesquisadora] Sim, essa seria até minha próxima pergunta, quais são as fontes dessas informações. Então vocês têm esse trabalho junto com a Prefeitura e a Rede faz alguma coleta primária de informação? [Entrevistada] Sim. É que agora a gente acabou de fazer uma reestruturação interna, mas, por exemplo, a gente tem uma coordenadora de indicadores, que está na Nossa São Paulo também desde o início, que é a [#]. Aliás, acho que seria muito legal você falar com ela sobre isso, viu. Ela foi responsável pela construção do Observatório, ela tem todo esse contexto do histórico que a gente teve, da falta de informação, como que a gente tinha, naquele momento, para buscar essas informações. Então alguns indicadores são indicadores de fonte PNAD, ou Censo, ou da [#] ou do DATASUS, mas outros são indicadores da cidade. Então, como a gente iria [↔] então assim, acho que ela poderia colaborar muito com você. Acho que ela pode te falar porque ela tem um histórico gigantesco nessa área. [Pesquisadora] Certo. E entrando na etapa de formação de agenda, quais são as providências que a rede toma para conseguir inserir esses problemas mapeados na agenda pública? [Entrevistada] Então, aí seria o segundo passo né. Na realidade, não é nem [↔] é, é um segundo passo, mas a gente entende assim: você tem a informação organizada e você tem um diagnóstico com base nos indicadores, que é fundamental, e você, com base nos indicadores, você define suas prioridades. Então você vai definir suas prioridades, que é um pouco do que a gente estava conversando agora. Não adianta eu colocar mais um leito hospitalar na região da Paulista ou em Pinheiros... O que vai apontar é esse diagnóstico inicial. [Pesquisadora] A prioridade é definida, então, em relação ao que é mais crítico? [Entrevistada] Exatamente. Então, por exemplo, se você olhar o Mapa da Desigualdade é feito com os indicadores, não é uma pesquisa de percepção. É feito com os indicadores, que a gente tem como regionalizar os indicadores. Não são todos os indicadores que a gente tem como regionalizar. Então se você pegar o Mapa da Desigualdade — e a gente tem uma série histórica de muitos anos, aliás, acho que já estamos na nona edição desse Mapa —, você vai [↔] essa ferramenta que eu acho que é fundamental, porque a gente utiliza o indicador para a gente dar essa visibilidade de quais as áreas mais carentes em todas as regiões. Áreas regionais, como os distritos ou as subprefeituras, ou os bairros, dentro dos temas que a gente tem atuado. Então, por exemplo, a gente tem indicador de [↔] não sei se o [#] também comentou, tem alguns indicadores que normalmente são os indicadores mais, na época que a gente lança o Mapa, são os mais gritantes, digamos assim. Você vai pegar a idade média ao morrer... A idade média ao morrer é um indicador. A gente tem o indicador e a gente tem como regionalizar aqui em São Paulo. E aí você começa a perceber esse dado, ele é sempre um dado que acaba sendo manchete das notícias por quê? Porque ele aponta, de fato, as reais desigualdades na cidade de São Paulo. Você pega um morador de um bairro periférico da Zona Sul, que chama Marsilac, por exemplo, eu não me lembro exatamente o número, mas só para exemplificar, ele tem uma idade média ao morrer de 54 anos. E quando você pega o bairro de Moema, que é na própria Zona Sul, mas é um bairro considerado rico, você tem ali quase 80 anos. Então você tem uma diferença de 30 anos na mesma cidade, no mesmo território, e é evidente que isso é a falta de políticas públicas nas áreas mais periféricas. A falta de saneamento, de saúde, então tem uma série de questões a serem consideradas, gravidez na adolescência também. Então o que a rede faz é contribuir com essa [↔] quer dizer, você permitir com que a população e a própria gestão pública percebam que a gente está em um território totalmente desigual e que não adianta você fazer investimentos em áreas que a gente não tenha necessidade. Essas ferramentas que a gente foi construindo ao longo dos anos, e sempre considerando os indicadores, eles apontam nessa direção né. [Pesquisadora] Sim. E como a rede procede para que esses problemas, essas situações mais discrepantes sejam abordadas pela gestão pública municipal? Qual é a estratégia da rede

para chamar atenção? E tem algum outro ator na cidade que ajuda nesse papel? [Entrevistada] Primeiro, a gente sempre faz questão de fazer a apresentação para o poder público. Então, nos nossos eventos de lançamento, a gente convida e, ao mesmo tempo, a gente, por exemplo, na Câmara de Vereadores, se envolve o Legislativo também. Então a gente sempre procura fazer as apresentações. Nos eventos, também sempre tem ou Secretários ou Vereadores, a gente tenta convidar o próprio Prefeito para estar presente. Agora, a gente tem um aliado muito forte que é a imprensa. Então a gente conquistou espaços muito importantes em São Paulo, a gente tem, hoje, na CBN São Paulo, o espaço da própria Globo local, rádio Globo, jornais, a gente consegue fazer, também, via as organizações parceiras, os boletins. Então a gente consegue dar uma capilaridade a essas ações e a essas informações. Então é impossível que a gestão pública não reconheça. E a gente faz todo um trabalho de convencimento também, a gente pede audiência para o Prefeito, para os Secretários envolvidos, a gente vai falar sobre mobilidade e a gente pede audiência com o Secretário. Então, de alguma forma, a gente faz chegar essa informação e a gente tem esse aliado que é a imprensa. E eu acho que é fundamental também. **[Pesquisadora] Certo. Sei que você acabou comentando de uma forma ou outra sobre isso, mas só para deixar mais pontuado, em relação à formulação de alternativas, eu li em alguns documentos que foi a própria rede que elaborou toda a proposição do projeto de lei do Plano de Metas, certo. Então eu queria que você comentasse um pouco sobre isso, sobre como a rede estuda para mapear e detalhar essas soluções? Como discute, se são grupos técnicos, grupos com a sociedade participando, enfim, como a rede formata uma proposta de solução para um problema?** [Entrevistada] Aí você está falando... Uma coisa é a legislação né. A ementa à Lei Orgânica do Município a gente convidou um parceiro que fazia parte de um dos Grupos de Trabalho, se não estou enganada era o GT de Democracia Participativa que ele atuava. Outras iniciativas ou surgiram no âmbito da Secretaria Executiva ou vindas de uma demanda dos GTs. Então, por exemplo, na área de criança e adolescente, a gente tem um GT muito ativo. No âmbito do GT da Criança e do Adolescente que surgiu a ideia de criar [↔] a gente já tinha o Mapa da Desigualdade da cidade de São Paulo, mas de criar o Mapa da Desigualdade com foco em criança e adolescente. E aí a gente começou a trabalhar nessa perspectiva. Buscamos patrocínio e tal e a gente fez o mapa da criança e do adolescente, criamos um Observatório da Primeira Infância junto com alguns parceiros... Então tem algumas demandas que vêm dos GTs e outras que acabam surgindo dentro da própria Secretaria Executiva. Eu não falo [↔] não há essa participação da sociedade como um todo, mas a gente tem as representações nos GTs que contribuem nessa direção. **[Pesquisadora] Certo. De uma forma geral, você consegue perceber realmente uma atenção da Administração Pública Municipal em relação à Rede Nossa São Paulo?** [Entrevistada] Com certeza, isso 100%. É o que eu comentei com você, acho que tem alguns momentos. É quase um casamento. Quando a gente está indo numa direção que está tudo ok, a gente diz 'olha, legal, estamos avançando', é uma lua-de-mel, mas, muitas vezes, quando a gente faz algumas críticas [↔] mas eles nunca deixaram de nos atender. Então a gente tem uma credibilidade muito grande junto ao Poder Público. Então, não só com o Prefeito, mas Secretários, Vereadores... a gente sempre é convidado para participar das comissões na Câmara de Vereadores, né. A gente participa de algumas comissões municipais. Agora, na de Mobilidade e Transporte, a gente está participando. Já fizemos com que o Poder Público criasse uma comissão, um conselho, na realidade, um conselho participativo que é o conselho que tinha um representante de cada uma das regiões da cidade, da sociedade civil, e que se reunia mensalmente com a Prefeitura, com os Secretários e com a Prefeitura. O Conselho, que a gente conseguiu colocar aqui na gestão, então a gente conseguiu vários avanços. Claro que, em alguns momentos, nessa gestão, está acontecendo legal, na outra nem tanto, mas a coisa é inegável. A gente tem uma abertura, a gente pede audiência e somos prontamente atendidos, isso também é importante para os GTs, que levam suas pautas. Essa resposta é sim, a gente tem esse acesso sim. Não que isso signifique que tudo que a gente leva seja atendido, né, mas há uma abertura.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Perfeito. A minha pesquisa se orienta principalmente em relação ao Desenvolvimento sustentável. Um dos propósitos da rede é a busca por uma cidade mais sustentável. Você acabou comentando um pouco sobre isso antes, mas se puder reforçar, eu gostaria de saber qual o entendimento da rede sobre DS, por que é importante perseguir isso no âmbito local, no âmbito das cidades... Você pode comentar um pouco sobre isso? [Entrevistada] Posso. Assim, na realidade eu comentei há pouco um pouco dessa visão que a gente tem. Que você tem que entender a sustentabilidade considerando essas cinco dimensões: política, cultural, econômica, social e ambiental. E isso, do ponto de vista da gestão pública, é muito complicado você ter essa visão, porque normalmente a gestão pública acaba criando essas caixas. Área ambiental é isso, área social e tal, e a gente procura sempre desconstruir essa visão, porque você trabalhar a sustentabilidade na gestão pública ou nas cidades, você tem que ter essa visão sistêmica da cidade. Tem que entender que se você atuar, por exemplo, se você está trabalhando com mobilidade urbana, você vai ter indicadores que impactam diretamente na área de saúde, na área de educação também. Enfim, como que você coloca isso para a gestão pública para que ela entenda e tenha essa visão mais sistêmica da cidade. A gente sempre trabalha pensando a sustentabilidade, pensando cidade sustentável. Como você pode falar em sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável se você não trata a questão da governança, né. Os seus processos, a transparência, os processos participativos... Como que você tem essa escuta da sociedade? A gente tem vários estudos hoje, por exemplo, que apontam que a participação da sociedade civil nos processos de tomada de decisão da política pública é fundamental. A gente tem, não sei se você teve acesso, tem dois que eu sempre falo: um é do Banco Mundial e tem outro que é de um grupo de pesquisadores que fizeram uma análise [↔] hoje, no Brasil, virou um pouco 'ah, se você falar em orçamento participativo...', por quê? Porque a primeira impressão é fazer a menção à gestão do PT. Isso foi criado na gestão do PT em Porto Alegre. E daí falam 'ah, não existe mais', mas não é verdade. Hoje, a gente tem mais de 3 mil municípios no mundo inteiro que têm orçamento participativo. A Prefeitura de Nova Iorque aplicou o orçamento participativo em todas as escolas na área de educação. Lisboa, na realidade Portugal inteiro tem orçamento participativo. E aí você começa a identificar essas questões e falar que não dá para tratar o desenvolvimento sustentável de forma isolada. Você vai trabalhar a questão de mudanças climáticas [↔] hoje mesmo, eu estava falando com o Secretário Executivo da FNP, da Frente Nacional de Prefeitos. Conversamos mais de uma hora e meia por telefone. A gente estava falando: há alguns anos atrás, a gente olhava e falava 'não, no Brasil a gente não tem nenhum problema com eventos extremos e tal', mas de pouco tempo para cá... Mas você vai falar que Brumadinho e Mariana, claro, não foram eventos extremos, foi tragédia porque teve um culpado ali... Agora, a gente está falando do que aconteceu agora no Rio, em São Paulo, em menos de um mês, nós tivemos dois eventos extremos e tivemos mais de 20 mortos. Como que isso chega? A sociedade começa a perceber que tem a ver, inclusive, com a questão de governança, porque é você entender que a gestão precisa considerar isso dentro da própria [↔] você entender as mudanças climáticas e como isso vai impactar nas diversas áreas. Então eu acho que tem uma combinação aí que a gente precisa ainda avançar muito na direção de falar para o gestor da importância desses processos, de ter essa visão mais sistêmica da cidade, né, e entender que o DS não é só a parte ambiental. Ele depende de uma série de processos, de um olhar para outras áreas temáticas, e que aí sim a gente vai estar caminhando na direção de cidades mais justas, democráticas e sustentáveis, entende.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Sim, ótimo. E como você percebe a atuação da rede de forma geral, conquistas alcançadas, desafios para o futuro? [Entrevistada] Olha, eu sou suspeita a falar [risos]. Eu acho que, ao longo desses anos, a gente teve muitas conquistas. A gente teve alguns problemas e tal, mas acho que, no geral, foram mais conquistas. Acho que a gente tem alguns processos, talvez, de momentos de esvaziamento de alguns grupos de trabalho, mas, como são pessoas voluntárias, eu acho que isso é natural. Mas a gente teve [↔] tanto é que, em razão do sucesso da atuação da RNSP, a gente acabou inspirando a construção de uma rede brasileira de cidades. Então a gente tem hoje Nossa Brasília, Nossa Ilhéus e uma rede latino-americana. Então os processos, ferramentas e tal, os conteúdos que a gente cria, a forma de a gente atuar... Eu te mandei o link daquela publicação dos oito anos, né? *[[respondi afirmativamente]]* Fala um pouco da metodologia. Então

assim, eu acho que a gente teve muitas conquistas ao longo desses anos todos. Acho que a gente tem desafios sim, acho que a gente tem desafios, primeiro, essa questão da mudança de gestão é um problema porque você tem que começar do zero, porque tudo que a gente conquista ao longo dos anos, [<>] se você não dá, por exemplo, a Lei das Metas é uma instituição, então a gente consegue isso porque a gente tem hoje a Lei das Metas e, independente do Prefeito eleito ou reeleito, ele vai ter que cumprir e apresentar, fazer o diagnóstico, apresentar o Plano de Metas noventa dias após a gestão, após a posse, fazer os processos participativos e tal. Mas tem muitas conquistas que a gente tem que começar do zero né. Então, esse é um trabalho para nós, ele acaba sendo complicado, porque você não tem [<>] então assim, eu sempre falo que a gente precisa retomar mais o diálogo com o Legislativo, justamente para que a gente consiga inserir as nossas pautas com o Legislativo e a gente consiga tornar ou lei ou decretos, enfim, que a gente possa institucionalizar algumas conquistas, porque aí a gente dá essa perenidade na agenda. E eu acho que um desafio também é a questão da participação social mesmo. Estou falando da sociedade [<>], nós somos da sociedade civil, mas a gente ainda tem um desafio de fazer com que a sociedade no geral entenda seu papel e a importância do seu papel junto ao Poder Público, junto à gestão pública. Então eu acho que esse é um desafio constante para nós, porque aí você atua... O que é natural é o cidadão olhar e falar assim 'moro no bairro x e estou com problema na minha rua...', inclusive a gente tem algumas ferramentas, o próprio CoLab, são coisas pontuais, buraco na rua, faltou a lâmpada... Então ele fala 'eu vou até aí', só que ele não sabe que ele pode conseguir mais e que a cidade não é aquele território pequeno, né. É muito maior. Então entender o contexto e a importância da sua participação na gestão pública ou na tomada de decisão e que isso, de fato, vai trazer melhorias ao longo do tempo. É médio e longo prazo né. **[Pesquisadora] E você percebe mudanças em relação às políticas públicas da cidade como decorrência da atuação da Rede Nossa São Paulo?** [Entrevistada] Ah, certamente. Eu posso citar algumas, mas depois a gente pode até compartilhar... Eu acho que a gente conseguiu ao longo desses anos, por exemplo, me veio à cabeça a questão da mobilidade. Na mobilidade, por exemplo, em 2010, a gente não tinha um plano municipal de mobilidade urbana. E aí nós conseguimos um patrocínio, contratamos uma consultoria e a gente fez um plano de mobilidade urbana e submetemos, apresentamos na Câmara de Vereadores. E a partir disso, o poder público começou 'olha, vamos...' [<>] e aí a gente começou a discutir, a própria Secretaria de Mobilidade Urbana, tal. Claro, evidente que a gente não conseguiu emplacar tudo, mas a gente conseguiu várias conquistas, vários avanços. Porque a gente tinha conseguido, conseguimos colocar, inclusive, uma rubrica no orçamento da cidade para a construção ou execução do plano... Então foram várias conquistas ao longo desses anos. Com certeza a gente tem muitos exemplos para te passar. **[Pesquisadora] Na sua visão, quais são os resultados mais importantes conquistados pela rede?** [Entrevistada] Olha, eu acho que tem alguns... Mas eu citaria, primeira coisa que eu sempre penso é a questão da lei. Eu acho que a Lei de Metas fez uma diferença enorme, enorme. Tanto é que hoje ela é lei em mais 56 cidades. A gente conseguiu inspirar mais 56 e já tem outras que estão em processo de aprovação agora. Então a gente tem outras capitais, tem algumas leis de metas também aqui na América Latina, então acho que a Lei das Metas, para mim, eu destacaria, por quê? Porque é muito isso que a gente estava falando até agora, como você institucionaliza? Como você dá perenidade dessa agenda ao longo dos anos, independente da mudança de gestão, que é um problema para a gente? Então eu destacaria a Lei das Metas como a principal conquista e que hoje... [<>] e outra, o que a gente tem: a gente tem dentro da própria lei um processo mais responsável no período eleitoral, porque o cara que vai lá apresentar um plano de governo vai ser mais responsável, porque ele vai ter depois, se eleito, ele vai ter que colocar aquilo no Plano de Metas. Então você torna esse processo mais responsável. Você tem um processo participativo, obrigatoriamente vai ter que fazer as audiências públicas e ter esse processo de escuta. Você tem como incluir as diretrizes de sustentabilidade, então ele reúne e dá essa perenidade à agenda. Eu acho que a conquista maior seria a Lei das Metas mesmo. **[Pesquisadora] Perfeito. Uma questão agora mais filosófica e pessoal: na sua percepção, a nossa sociedade ainda consegue se inserir em uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento?** [Entrevistada] Eu acredito que sim, viu, Mônica. Acredito, tenho fé que sim. Tenho atuado muito assim... Eu falo porque atuo em duas linhas, um pouco via gestão pública, mas eu tenho um trabalho com sociedade civil e a sociedade em geral em outras cidades. Então tenho um desejo muito grande. O que falta, de fato, são espaços. Espaços de participação, né. Como que a gente constrói esses espaços? Você ou mete o pé na porta e vai abrindo os espaços ou você vai, de alguma forma, construindo isso. Então a gente tem defendido muito e a gente tem, de fato, tanto em São Paulo como em outras cidades, a gente tem buscado contribuir e ver de que forma essa sociedade possa abrir esses espaços, esses canais de diálogo, conhecendo mais... A gente faz um trabalho muito de formiguinha, por exemplo, eu vou para Belém, tem um parceiro nosso em Belém. Daí eu chego lá, tem uma reunião com a Prefeitura e falo 'reúne aí a sociedade, os parceiros locais, para a gente...' [<>] quando a gente apresenta, eles falam 'poxa, era isso que a gente queria, queria ter a oportunidade de participar'. Então a gente leva também um pouco dessa metodologia e eles têm [<>] na realidade, eles não têm um espaço, mas eles podem procurar abrir esses canais de diálogo e incidir positivamente para uma gestão pública mais sustentável. Então eu sou muito... sabe, tenho muita esperança assim, ainda, que a gente construa e que a gente consiga avançar com essa agenda no Brasil. Eu acho que tem muitos desafios pela frente, certamente. Hoje, a gente estava falando, essa questão de mudanças climáticas está batendo na porta todos os dias, só que a gente não sabe como lidar com isso com a população, porque a população... [<>] A gente tem um trabalho que é a questão de você ter uma educação para isso, agora, um cara fala assim 'não, isso aí está acontecendo lá no Rio, aqui não vai acontecer', mas aqui em São Paulo já aconteceu também. Então está acontecendo em outras cidades que a gente não imaginou. Então antes você tinha que eram as cidades que tinham encostas, Niterói, Petrópolis, né, Santa Catarina também teve, agora são cidades [<>] agora, como que você traduz isso para a população, para que ela consiga enxergar de fato que isso é um problema e a gente precisa considerar? Como reverter isso? E a população tem um papel importante, né. **[Pesquisadora] Ótimo. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação em relação ao que conversamos?** [Entrevistada] Acho que não, Mônica. Eu acho que eu falei bastante [[risos]]. **[Pesquisadora] Sim, foi excelente a nossa conversa. Eu quero te agradecer muito, então, pelo seu tempo. Obrigada.** [[Antes de encerrar, pedi recomendação sobre outras pessoas da rede com quem poderia aplicar a entrevista e a entrevistada passou indicações. Agradei novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]

E.4	Transcrição da Entrevista n. 04	[EN.04_EA.D]
Entrevistada D Rede Nossa São Paulo Data da entrevista: 25/04/2019, às 15:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 1h03min.		Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>itálico</i>]] - notas da pesquisadora [<>] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.]] **[Pesquisadora] Eu tenho um roteiro de entrevista e gostaria de perguntar se você não se importa que eu grave nossa conversa.** [Entrevistada] Não, tudo bem. Sem problema nenhum. **[Pesquisadora] Certo, obrigada. Podemos começar então?** [Entrevistada] Pode. Eu não sei se a [#] conversou com você, quando ela passou meu email... Porque não sei quais são as perguntas que você fez para ela, mas eu trabalho aqui faz bastante tempo, mas em uma área bem específica, tanto da Nossa São Paulo como do Programa Cidades Sustentáveis. **[Pesquisadora] A parte de indicadores, certo?** [Entrevistada] Isso, a área de indicadores e auxílio das Prefeituras para trabalhar com os indicadores, preencher os indicadores... Que eu não

sou muito dessa área de mobilização, então não sei se as suas perguntas são mais amplas ou se elas são bem focadas mais na questão da mobilização e como se faz isso para as redes influenciarem nas políticas públicas... [Pesquisadora] Certo. **Eu acredito que você conseguirá me ajudar porque, ao mesmo tempo que são perguntas gerais, eu posso solicitar seu detalhamento se fizer sentido. Porque a parte do acompanhamento que você faz dos indicadores, por exemplo, tem bastante relação com o meu olhar sobre esse processo.** [Entrevistada] Então está bom. [Pesquisadora] **Vamos assim: vou fazendo as perguntas e se você achar que não seria a melhor pessoa para responder, não tem problema nenhum e a gente avança para a próxima, pode ser?** [Entrevistada] Sim, está bom.

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Você pode fazer uma breve apresentação? Sua atuação profissional, há quanto tempo você está na rede...** [Entrevistada] Ah, sim. Bom, então eu sou Coordenadora de Indicadores, eu já trabalho há 12 anos, desde o começo mesmo, quando a Rede Nossa São Paulo (RNSP) foi lançada. No começo, eu trabalhava um pouco na área de comunicação, com o site da RNSP, e depois de um ano e pouco, mais ou menos, eu fui para a coordenação dessa área de indicadores. Então, ao longo desses 12 anos, eu passei a maior parte trabalhando na RNSP como coordenadora de indicadores. Quando surgiu o Programa Cidades Sustentáveis (PCS) na organização, em 2011 — foi lançado em 2012, a gente fez a campanha nas eleições —, eu já comecei a trabalhar também nessa área de indicadores no PCS. Agora, recentemente, eu só estou trabalhando no PCS. Faz um pouco mais de dois meses que eu estou mais focada no PCS mesmo e aí a RNSP tem uma outra pessoa. Então estou trabalhando mais diretamente com as Prefeituras do que propriamente fazendo o acompanhamento e monitoramento das políticas públicas em São Paulo especificamente. [Pesquisadora] **Certo. Considerando essa sua experiência de 12 anos, eu peço, por gentileza, que, em relação às perguntas que eu vou fazer, você referencie a sua experiência na Rede Nossa São Paulo, tá bem?** [Entrevistada] Ok. [Pesquisadora] **Só uma perguntinha: você é paulistana mesmo?** [Entrevistada] Não, sou paulista. Nasci no interior de São Paulo. [Pesquisadora] **Certo. E o que você pensa da cidade de São Paulo em termos de local para se viver?** [Entrevistada] Eu acho que é uma cidade um pouco controversa, porque, por um lado, você tem muitas facilidades, você tem uma vida muito dinâmica, você tem acesso a muitas coisas... No caso, a gente que trabalha na região central e mora na região mais central, tem acesso às questões culturais da cidade, se tem acesso até às questões de arte da cidade. Por outro lado, é uma cidade excludente e uma cidade que você tem muitos problemas, né... A gente tem problemas básicos como trânsito intenso, é uma cidade muito poluída, até uma questão mais complexa, que é a questão da desigualdade na cidade. É muito forte e nem sempre é tão visível para as pessoas por conta de que, em São Paulo, as periferias são nas pontas. Então, por um lado você mora em uma cidade em que, para uma pequena parcela da população, há um acesso a cultura, arte, áreas verdes, e, por outro lado, você vive em uma cidade extremamente desigual, que outras pessoas que moram nas periferias da cidade não têm acesso. Então é uma cidade complexa. [Pesquisadora] **O que motivou você a fazer parte da Rede Nossa São Paulo?** [Entrevistada] Bom, a primeira vez que tive contato, que me chamaram para fazer entrevista e trabalhar aqui, o que me chamou muita atenção foi justamente essa proposta de trabalhar possibilidades de ter uma cidade diferente da que a gente tinha, de investir em um trabalho concentrado e tentar minimamente ajudar a melhorar a qualidade de vida, seja disponibilizando informações para as pessoas, seja tentando mobilizar as pessoas para causas. E isso me chamou atenção e eu achei que pudesse ser um trabalho muito interessante e de engajamento mesmo, né. Então essa foi uma coisa que me chamou atenção no trabalho e, quando eu vim para cá, foquei muito nessas questões: engajamento, mobilização e pensar em trabalhar e conseguir informações que pudessem ajudar as pessoas a conhecerem melhor a cidade, também para solicitar e reivindicar melhores políticas públicas para a cidade.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] **Certo. Você pode contar um pouco sobre o processo de constituição da rede? Falar sobre como surgiu a ideia, as pessoas que estavam envolvidas e por que resolveram criar...** [Entrevistada] Ah, essa parte eu não posso te responder porque, quando eu entrei, faltavam 5 dias para o lançamento já. Esse processo de pensar, por exemplo, a [#] é uma pessoa que participou totalmente desse processo. Ele começou no ano anterior, com algumas pessoas, que tiveram a ideia e essas pessoas fizeram visitas em alguns lugares e elas começaram a planejar como isso poderia acontecer, com o que a gente trabalharia... Que foi uma decisão trabalhar com dados, com a mobilização da sociedade, educação cidadã, mas este processo que foi entre o lançamento e eles terem começado, construído o instituto, né [<>] porque, na época, a gente tinha o Instituto São Paulo Sustentável, que era a figura jurídica da Nossa São Paulo. Hoje, a gente mudou um pouco a configuração, acho que a [#] deve ter falado isso para você, e hoje é Instituto Cidades Sustentáveis porque, além da RNSP, a gente abrange também o PCS. Então o instituto é mais amplo. Mas desse processo, que, se não me engano, começou essa documentação para ter um instituto em outubro de 2006, se não me engano, e eu já entrei em maio de 2007, quando a RNSP, que na época chamava Movimento Nossa São Paulo, ia lançar 5 dias depois, entendeu. Então esse processo inicial, de fato, eu não participei. [Pesquisadora] **Certo. E em relação aos atores que fazem parte da rede, de uma forma geral, como você avalia a composição da rede e a relação de trabalho entre as pessoas?** [Entrevistada] É, isso eu acho que é interessante. Foi uma coisa que, desde o começo, eu achei interessante que você tem as pessoas que são voluntárias, que não trabalham profissionalmente, né. Porque, como a gente tem uma figura jurídica, a gente tem um escritório que atua como essa figura jurídica e executa as ações. Então as pessoas que trabalham nesse escritório são profissionalizadas e remuneradas por isso. Esse núcleo, que a gente chama de Secretaria Executiva da RNSP, que agora é o Instituto Cidades Sustentáveis, ele é o núcleo profissionalizado por trabalhar com isso. Fora isso, a gente tem uns formatos de Grupos de Trabalho. Então isso sempre foi muito interessante, porque a gente aqui tem uma perspectiva generalista, a gente tem todos os assuntos, fala de todos os assuntos e trabalha com todos os temas da cidade. E os grupos de trabalho são temáticos e focados, então o que acontece é que, muitas vezes, na produção de conteúdo que a gente trabalhou ao longo desses anos, pesquisas, produção de material e produção de propostas para a Prefeitura, a gente sempre dividiu muito esse trabalho com os grupos, né. Então, o grupo de meio ambiente ficava encarregado para trabalhar as questões de meio ambiente, o grupo de mobilidade ficava encarregado de trabalhar as questões de mobilidade, democracia participativa, saúde, e assim por diante... E esses grupos são formados por organizações que atuam nessas áreas, então sempre foi uma situação complementar muito interessante, porque ao mesmo tempo que você tem pessoas profissionalizadas que vão dedicar seu tempo a fazer com que aquilo aconteça, por outro lado você tem pessoas que estão contribuindo, de todas as áreas, com as suas especificidades, né. Porque a gente não consegue dar conta de tudo, você não consegue ser especialista em todos os assuntos. Então essa configuração acho que é interessante, porque você traz pessoas para participarem da rede, ao mesmo tempo em que, muitas vezes, as pessoas não têm tempo suficiente para se dedicar a questões de maneira profissional, porque elas trabalham nas organizações delas, né. E você tem um grupo para fazer isso, aí o grupo pode puxar e trazer os complementos e a parte especializada das outras organizações para dentro do trabalho. Então essa combinação sempre achei que era muito interessante para o trabalho e para a dinâmica. [Pesquisadora] **E ao longo desses anos da rede, você percebeu algum tipo de conflito ou, em geral, o relacionamento entre as pessoas é harmonioso?** [Entrevistada] Não, conflitos, acho que os conflitos fazem parte também, né. Quando você trabalha em rede, sempre tem momentos que nem todas as pessoas concordam, né. Isso é uma coisa que faz parte, acho que você tem que saber como trabalhar com isso para que todas as pessoas estejam engajadas e que o conflito consiga ser resolvido de uma maneira ou de outra, né. Que você consiga contemplar todas as pessoas ou a maioria das pessoas, porque rede — eu já percebi isso em outras redes que eu já participei ao longo desses 12 anos fora a RNSP, a gente participou da rede [[inaudível]], da Rede Latino-Americana —, já fui em eventos de redes, né, e eu percebo que essa questão do conflito é natural, que a gente vive em um mundo, em uma sociedade também conflituosa, né. As pessoas têm posições e pensamentos diferentes e nem sempre as pessoas conseguem concordar em tudo. Mas o que eu acho que é importante é você conseguir respeitar a diversidade das pessoas que estão envolvidas no processo e fazer com que isso seja uma coisa que tenha ganhos para as organizações de uma maneira geral, né. Que você vai produzir, no final, uma coisa que seja importante para

todo mundo, mesmo tendo conflito e nem sempre todas as pessoas concordando da mesma forma. **[Pesquisadora] Certo. E em relação à sociedade em geral, como você avalia que a RNSP é compreendida? Como a sociedade se relaciona com a RNSP?** [Entrevistada] A relação da sociedade em geral é mais esparsa e mais em momentos, né, determinados por campanhas ou pesquisas ou por alguma coisa que demande. A gente, por exemplo, ao longo desses anos fez muitos eventos abertos, todos os eventos são abertos, a gente fez diversas plenárias que tinham tanto pessoas que faziam parte de organizações que participavam da rede como pessoas físicas que se engajavam em causas que elas tinham empatia para se engajar. Então, por exemplo, a gente teve muito isso na área de transporte, uma área que chama muitas pessoas. Meio ambiente é uma área que chama muitas pessoas, que não necessariamente estão vinculadas com organizações. Então, quando a gente fazia as plenárias, sempre tinha muita gente, né. E as pessoas participavam. A gente tem uma questão também que é o lançamento de pesquisas que, até o ano passado — o ano passado foi o ano que mudou —, mas até o ano passado, a gente fazia duas pesquisas por ano: uma pesquisa específica sobre qualidade de vida no começo do ano e uma pesquisa sobre mobilidade em setembro. E aí nesses processos, as pessoas se engajavam muito também, porque os dados são divulgados, a mídia divulga, você tem uma grande publicização dessas informações, então as pessoas veem, por exemplo, sobre as pesquisas e os dados na televisão e passam a conhecer mais a organização também. Então tem alguns momentos em que a organização fica muito mais em evidência por conta de trabalhos que a gente está fazendo, desenvolvendo, e aí nesses momentos as pessoas também se engajam mais, procuram mais, conhecem. Então ao longo dos anos, também, eu convivi com pessoas que tinham uma convivência comigo fora do trabalho e que falavam ‘ah, você trabalha na RNSP, eu sei o que é, sempre escuto programa de rádio que seu chefe faz’, então esse tipo de coisa a gente tem bastante também. Como a gente tem, nesses momentos de pesquisa, canal muito aberto de mídia e a gente tem programa fixo, por exemplo, de rádio do PCS, você divulga também para muito mais pessoas, que são as pessoas que só participam de eventos, entende. E, como também a gente tinha alguns braços fortes na periferia, tanto de organizações que trabalhavam na periferia, já consolidadas, e acabaram entrando na RNSP para contribuir, como de movimentos que surgiram a partir da NSP, que já eram engajados, mas formalizaram um pouco, como exemplo tinha o Nossa Zona Leste, que acho que a [#] deve ter comentado... Então isso fortalece, porque você também tem a população local, né. A população das periferias também. O [#] mesmo fez muita formação e cursos em algumas escolas de cidadania e isso também engaja pessoas, né. Então é todo esse processo. Então, em processos determinados e específicos, é mais fácil você ter o engajamento das pessoas do que falar, por exemplo, população em geral. Mas aí como você tem também esses sistemas de pesquisa com mídia, programa de rádio junto com formação na periferia, junto com cursos, com movimentos fortes de periferia que também fazem parte da rede, você tem um engajamento maior. **[Pesquisadora] Você pode relatar sobre como é o relacionamento da rede com a Administração Pública Municipal? Como vocês apresentam a rede a cada gestão, como a gestão municipal recebe a rede, como vocês constroem esse relacionamento com a Administração Pública?** [Entrevistada] Sim, essa também é uma relação bem variável. Acho que a [#] e o [#] devem ter te contado isso... Porque assim, no começo da gestão, você está sempre mais disposto né, a própria gestão municipal está sempre mais disposta a receber as pessoas e a sentar, participar dos processos, do que quando ela está no fim, por exemplo. Então a nossa ideia sempre foi ser mais propositivo do que fazer críticas mais assim... ferrenhas, né. Então a ideia sempre, e era muito uma ideia do [#], era de trabalhar as questões relacionadas ao poder público municipal sempre levando propostas. Então, antes de [<>] a gente fez vários processos assim antes de eleições, então, por exemplo, teve um documento que a gente fez logo lá no início, que eram 10 propostas para São Paulo, que a gente fez um documento, ainda quando candidatos assinavam, e depois que se tornavam Prefeitos — que foi um processo que foi incorporado no PCS —, quando começava a Prefeitura, fazia reuniões, levava propostas... A gente fez dois documentos em duas gestões que levavam propostas de metas para a Prefeitura, que depois também surgiu o Plano de Metas e daí o Plano de Metas também deu impulso nisso de você poder colocar propostas de metas para o Poder Público poder se basear nisso, pensar nos indicadores, a partir dos indicadores, quais são as metas que eles vão propor, quer dizer, um diagnóstico da cidade, quais indicadores estão ruins e precisam ser melhorados e que isso tem relação com as políticas públicas. Então a ideia sempre foi muito propositiva, mas tem momentos que você faz críticas também, né, porque a relação não é tudo sempre maravilhosa. Então o que acontece é o seguinte: muitas vezes, nesse processo de avaliação, por exemplo, do Plano de Metas, é um momento de conflito, né, porque a Prefeitura ou o Prefeito, ele... porque também é mais vulnerável, então ele está menos disposto a receber críticas. Então a gente tem os momentos também em que a relação fica pior. Eu acho que é natural, porque é isso, a gente não está aqui só para elogiar ou só para criticar. A gente está aqui para propor. Mas no momento, também, que as questões não são encaminhadas da maneira que a gente acredita que seja legal para a cidade, também vai haver críticas, né. Então a relação sempre foi nesses dois termos. A gente sempre tentou ser amigável, mas a gente não é Poder Público, a gente é sociedade civil e a gente está aqui também para cobrar, para monitorar política pública, monitorar indicador, então você passa muito desse processo de escuta que abre, num primeiro momento tem muito essa coisa de abrir as portas, construir relações, mas vai ter momentos em que a gente não vai concordar e eles também não vão concordar com a gente e aí vai ter conflito. Mas é aquilo que eu te falei, acho que faz parte do tipo de relação, né, quando você está trabalhando como sociedade civil, está trabalhando com monitoramento, controle social, vai ter momentos que a relação vai ser ótima e vai ter momentos que a relação vai ser conflituosa.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Na minha pesquisa de tese, eu faço um recorte de análise em função do ciclo de políticas públicas, que tem algumas fases, teoricamente falando: identificação de problemas, formação de agenda, proposição de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. Para a minha pesquisa, mais especificamente, eu estou olhando para as três primeiras etapas. Então as perguntas a seguir têm relação com isso... Sobre a identificação de problemas públicos voltados à sustentabilidade da cidade de São Paulo, como a rede mapeia e identifica temas ou problemas relevantes para a cidade? [Entrevistada] Ah, a gente já fez isso de diversas formas, né. Uma maneira que a gente faz e que continua fazendo sempre é com diagnóstico e monitoramento de indicador, né. Então, anualmente, a gente também faz o Mapa da Desigualdade, que aí a gente pega os dados por Distrito da cidade para levantar quais são os Distritos que têm os piores indicadores da cidade e onde você deveria ter investimento, seja investimento financeiro, seja investimento de infraestrutura, seja investimento em melhoria de serviços públicos, né. Então a gente deixa isso de uma maneira bem explícita e a gente tem esse mapa, por exemplo, todos os anos, no lançamento. Pesquisas também são uma maneira de você fazer isso, porque você pergunta para a população qual é a satisfação dela em relação a diversos temas. E a partir disso, você consegue fazer um diagnóstico para saber quais são os temas que estão pegando para a cidade, quais são os temas que não estão bem aceitos, quais são as políticas públicas que estão mal avaliadas, então a gente faz isso todo ano. E algumas coisas que a gente já fez ao longo desses anos foi, por exemplo, levantar mesmo propostas para a cidade, daí aberto a população. Teve um ano que a gente fez um fórum, que foi o Fórum Nossa São Paulo, e o objetivo era discutir as propostas que foram levantadas para o fórum. Então nesse processo de escuta das pessoas, a gente, por exemplo, abriu no site um espaço que tinha um formulário que as pessoas preenchiam e mandavam suas propostas. A gente fez até uma compilação dessas propostas e fez uma publicação, porque muitas coisas se repetiam, né. É aquele “1500 Propostas para São Paulo”, que você deve ter visto *[[respondi afirmativamente]]*. E aí o objetivo do fórum foi discutir essas propostas e, a partir disso, fazer relatórios e sempre enviar para a Prefeitura, tentar fazer [<>] cobrar e fazer com que eles pensassem nos problemas da cidade ou nas metas da cidade baseados nessa documentação e nesse diagnóstico. Esse sempre foi muito o nosso trabalho: tentar fazer com que as Prefeituras entendam — e é um pouco a ideia do PCS — que elas entendam que, para elas conhecerem a cidade, elas precisam fazer diagnósticos, escutar a população, né, fazer pesquisas... Todas essas coisas fazem parte da construção do que as pessoas querem para a cidade, né. Então esses processos sempre foram feitos aqui. Então hoje estamos com o Mapa e com a pesquisa e a gente não fez mais esse processo de levantamento de propostas, mas a gente tem muito isso todo o ano, durante a escuta na Pesquisa de Percepção. **[Pesquisadora] Certo. As fontes de informação que vocês usam, uma das fontes é a pesquisa de opinião pública, que você comentou, né, e, para esses indicadores que vocês monitoram, a fonte de informação é o setor**

público mesmo? [Entrevistada] Isso, é o setor público. Todas essas informações são produzidas ou no município ou no estado ou pelo governo federal. Ai depende muito do indicador, mas a fonte é pública. **[Pesquisadora] E quanto aos indicadores que são de fonte municipal, como ocorre essa abordagem, esse processo de interação com a gestão pública para coletar esses dados?** [Entrevistada] Então, isso mudou bastante também ao longo dos anos. Quando a gente começou, não tinha praticamente nada disponível na internet, né. Era pouquíssima coisa e aí os pedidos tinham que ser feitos ou por ofício, email, mandar ofício mesmo para pedir dado. Ao longo dos anos, a gente teve uma pequena melhora em relação a isso, porque hoje você tem algumas Secretarias, e a própria Prefeitura mesmo centralizava — até a gestão passada era a SMDU, agora mudou o nome da secretaria, não estou me lembrando, não sei se é SMU, não me lembro —, mas na Secretaria de Desenvolvimento Urbano, você tem centralizada ali uma produção de informação no Departamento de Informação sobre a Cidade, né. Então, por exemplo, hoje eles divulgam dados que você pode pegar tanto no site da Secretaria, que é InfoCidade que chama, que tem informações da cidade, como a Prefeitura tem o Observatório, né, que chama ObservaSampa. Então ela já divulga [<>] e as informações orçamentárias, que daí ficam no site das Secretarias, né. Da Secretaria de Finanças você tem as informações orçamentárias que também são disponibilizadas. Execução orçamentária, Lei do Orçamento Anual, todas essas coisas, PPA... Esses dados, que hoje estão no InfoCidade e no ObservaSampa, quando a gente começou não tinha nada disso. Isso também foi uma coisa que a gente construiu e a gente cobrou bastante para ter, né. O InfoCidade já existia, mas ele não era muito atualizado, sabe. Os dados demoravam demais, às vezes ficava com uma defasagem de três, quatro anos, e hoje são dados mais atualizados, né. A gente sabe que tem um processo de tempo para o dado ser atualizado, então só para te dar um exemplo, acho que a gente nem precisa ficar entrando nesses detalhes, mas a gente está em 2019 e os dados consolidados de 2018, para muitas áreas, eles demoram. Saúde, por exemplo, consolida dado em agosto/setembro. Então a gente só vai ter dado de 2018 consolidado lá pelo meio do ano. Então tem esses processos. Uma das maneiras é você pegar dados nesses sites. E o outro jeito é você pedir via Lei de Acesso a Informação, que também era um recurso que a gente não tinha até pouco tempo atrás e que agora a gente tem. E, assim, de uma maneira geral, ele funciona, mas tem problemas, né. Porque muitas vezes você pede, não tem o dado certo, você tem que pedir de novo, abrir recurso. Uma ou outra vez eu já recebi respostas absurdas, mas assim, no geral, você recebe o dado. Muitas vezes você precisa reclamar, pedir de novo, porque também é aquilo, com os anos você vai aperfeiçoando seu jeito de pedir também né. Então, por exemplo, só vou te dar um exemplo para você entender como isso funcionava, era assim: no começo, você pedia muito dado junto e de muitos anos juntos e você podia ter certeza de que ia ter que pedir de novo. Então você tem umas coisas que começa a entender que você tem que pedir, um dado específico, com ano específico, formato específico de arquivo. E nem que você tenha que fazer 100 pedidos, entendeu... Mas é muito melhor você fazer esses 100 pedidos e os pedidos estarem separados e você saber, de fato, o que você recebeu e o que você precisa pedir de novo, do que você fazer um pedido com 20 tipos de dados diferentes e depois o cara responde uma parte, você não sabe o que ele respondeu, você tem que ficar checando... Então são coisas que você vai aprendendo no uso também, né. Isso eu acho que é um aprendizado legal, uma coisa que é importante de ter um amadurecimento. Mas assim, essas [<>] pra São Paulo, especificamente, esse processo que eu te falei, por exemplo, tinha dado desatualizado e depois passou a ter dado mais atualizado e depois passou a ter um observatório da cidade também, e aí tem o outro que é o GeoSampa, que é de informações geográficas, georeferenciadas, e aí você passou a ter a Lei de Acesso a Informação, que você também pode pedir e, de qualquer jeito, eles têm que te dar uma resposta, mesmo que a resposta seja absurda, força o poder público a te dar uma resposta. Então, assim, esses canais melhoraram ao longo dos anos, né. **[Pesquisadora] E ao longo desse tempo de existência da rede, como vocês fazem, que providências tomam para inserir esses problemas que vocês diagnosticam na agenda pública?** [Entrevistada] Ai também tem uma questão de relação direta com a Prefeitura, né. E o [#], eu acho que ele conversou com você, e aí ele até é a melhor pessoa para falar isso, porque ele está diretamente ligado a essa agenda e falar diretamente com Secretários, com Prefeito e tal, ele que faz toda essa parte dos contatos, né, com o Poder Público. Então você tem — na minha opinião, né — você tem um misto de tanto ter contato direto para levar essas questões como, por exemplo, fazer eventos que provocam essa discussão. **[Pesquisadora] Tem algum outro ator da sociedade que auxilia vocês nessa etapa de chamar atenção do Poder Público para esses problemas?** [Entrevistada] Ah, então, tem as organizações parceiras, né. As organizações parceiras que ajudam na divulgação, muitas das campanhas são [<>] não é uma organização só, são mais de uma, não sei, o [#] deve ter falado com você, por exemplo, tem a lei da água, né, algumas questões de mobilidade que são levadas em conjunto com outras organizações. Porque isso potencializa força também, você, a força [<>] você levar uma proposta de várias organizações ou de uma organização, obviamente, vai ser diferente, né. **[Pesquisadora] Em relação à formulação de alternativas, como a rede reúne informações para aprofundar o conhecimento sobre assuntos problemáticos?** [Entrevistada] Então, aí já entra naquela questão de trabalhar com os grupos que são especialistas, né. Então esses grupos de trabalho contribuem muito nessa direção, porque, muitas vezes, você tem uma questão que precisa ser elaborada, ou porque deu em uma pesquisa, ou porque se levantou um indicador e se fez um diagnóstico, e aí você tem essas organizações que fazem parte da rede pelos grupos de trabalho que têm mais conhecimento em determinadas áreas, faz mais pesquisa e trabalha exatamente nesse campo, né. Daí você tem todo esse respaldo para poder produzir também propostas, né. Então isso sempre foi meio casado: fazer as pesquisas, fazer o levantamento e diagnóstico de indicadores e uma produção propositiva de diversas áreas com formulação conjunta dos grupos de trabalho. Porque é isso: quando você quer se aprofundar em um assunto, você tem que levar para as organizações que trabalham com temas específicos, né. **[Pesquisadora] Certo. Esses temas são discutidos nos grupos de trabalho, e, além deles, vocês elaboram algum outro tipo de evento, debate público? Participam de comissões da Administração Municipal?** [Entrevistada] Sim, todas essas coisas. Tanto fazendo, promovendo eventos sobre determinados assuntos e chamando as pessoas para falarem dos assuntos, como participando de eventos, por exemplo, que são promovidos pelo Poder Público para falar também, para participar. Mas, por exemplo, esses das pesquisas que eu falei para você, todo mês tem um tema. Então todo mês, junto com a pesquisa, com o lançamento dos dados, que vai lá o IBOPE para apresentar, falar sobre os resultados, você tem uma mesa de debate para cada assunto. Então aí o [#], por exemplo, que é a pessoa que está à frente disso, ele conversa com as pessoas das organizações que trabalham com aquele assunto, faz um convite e forma uma mesa de pessoas especialistas naquele assunto para ter o debate. Então, mensalmente, a gente tem isso. A gente tem pesquisas sobre algum tema todo mês. A gente tem 12 pesquisas no ano. Então a gente tem diversidade, cultura, esporte, meio ambiente, a gente tem uma, no começo do ano, que é mais abrangente, um pouco de cada área, e também tem segurança, saúde, trabalho e renda, a gente tem, enfim, março é um mês específico para uma pesquisa para questões de gênero, com relação à mulher. Então todos os meses a gente tem um assunto movimentando e, aí, quando tem o lançamento dos dados, também tem esse debate. E esse debate é público, é um evento que lança os dados, que tem o debate e é aberto para todas as pessoas participarem. **[Pesquisadora] Certo. E além desse esforço da identificação de problemas, de tentar inseri-los na agenda e formular alternativas, a rede também faz justamente essa parte que você lidera, que é a parte de monitoramento de indicadores, certo?** [Entrevistada] Isso. **[Pesquisadora] E você pode relatar um pouco mais sobre esse processo, desde o momento da coleta, como é feito realmente o acompanhamento desses indicadores ao longo do tempo?** [Entrevistada] Aham. Então, na verdade, eu agora, no último ano, não estou mais à frente desse processo para São Paulo, né, mas de uma maneira geral é isso: a gente tem alguns indicadores que a gente acompanha, em média uns 100 indicadores mais ou menos, que a gente faz atualização anual. A coleta era feita por essas fontes que eu te falei, os sites que são públicos ou pedido via Lei de Acesso a Informação, e aí eles são disponibilizados no site, que é o Observatório Cidadão Nossa São Paulo, onde esses dados ficam agrupados. E aí, uma vez por ano, a gente tem uma análise mais detalhada, que é justamente quando a gente produz o Mapa da Desigualdade. E aí a gente levanta esses dados, faz a comparação de um ano para o outro, como melhorou, como piorou, os Distritos que foram os piores, né. E é nesse momento que tem um debate sobre esse monitoramento também, né, porque não dá para você fazer isso com uma frequência maior, porque você precisa da atualização dos dados do ano, né. Então ele é centralizado, essa questão do monitoramento de indicadores é centralizada no lançamento do Mapa da Desigualdade uma vez por ano. **[Pesquisadora] E de que forma essa análise chega na Administração Pública Municipal?** [Entrevistada] É aquela mesma questão que eu

te falei: primeiro, a gente convida eles para participarem do evento, algumas vezes eles vão. Eles vão ao evento e, às vezes, até têm um tempo para falar alguma coisa. E outra que esse tipo de evento que a gente faz, como é um evento anual e grande, tem muita divulgação de mídia também né. Então a mídia divulga os resultados, divulga os dados e a mídia também puxa o Poder Público para falar, né. Então você tem um conjunto de coisas que acontecem que chegam ao Poder Público. Tanto você convidar para o evento para falar, apresentar para eles — muitas vezes a gente apresentou o Mapa —, como a mídia ajuda também e hoje as redes sociais, né. Que, quando a gente começou em 2007, não tinha, e agora é uma maneira mais de espalhar as notícias. **[Pesquisadora] De forma geral, você consegue perceber a atenção da Administração Pública Municipal em relação à atuação da RNSP?** [Entrevistada] Eu acho que eles inclusive se preocupam, porque é isso, as coisas ficam visíveis e ficam ali disponíveis. Tem também toda essa parte de informação, então eu acho que eles respeitam, que tem momentos que tem conflito, mas que eles sabem que o trabalho que a gente faz — e faz ao longo desses 12 anos — é um trabalho de pesquisa sério. Isso também por conta de repercussão, isso ajuda a consolidar o trabalho, porque a gente sempre teve aqui um grande esforço para fazer, para conseguir ter essa grande divulgação, porque essa grande divulgação ajuda muito no conhecimento do nosso trabalho, né. Tanto o Poder Público reconhecer como um trabalho importante para a cidade, como a sociedade civil, a população, né. Porque essa questão, por exemplo, de você [<>] que eu falei para você que, às vezes, pessoas que eu me relaciono de outro lugar que não é do trabalho me falam ‘ah, escutei, vi entrevista na TV da pesquisa’, isso dá para você constatar e perceber que é um trabalho que ao longo do ano funciona, né.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Perfeito. A minha pesquisa se orienta principalmente em relação ao Desenvolvimento sustentável nas cidades, e um dos propósitos da rede é a busca por uma cidade mais sustentável. Você pode comentar um pouco mais sobre isso? Qual a ideia de DS que a rede tem, como a rede, na prática, persegue a lógica da sustentabilidade. [Entrevistada] Então, a gente entende a sustentabilidade como o equilíbrio de todas as áreas, né. A gente não trabalha com a questão só da sustentabilidade ambiental, por isso, no PCS, que a gente trabalha essa agenda de sustentabilidade para os municípios, a proposta é você trabalhar todos os eixos integrados. Então os eixos estão ligados a indicadores e esses indicadores têm conexões, uma área com a outra, e que, pra você ter uma cidade mais sustentável, você tem que ter um equilíbrio de diversas coisas, né. Ambiental, econômico, social, cultural, educação, não é só a questão ambiental. Então eles são trabalhados em conjunto, a agenda propositiva é uma agenda total, não é uma agenda de uma área ou de outra. É uma agenda de diversos temas, né. Isso é uma coisa. E a outra coisa é que a gente pensa muito na questão do planejamento da cidade de maneira integrada, né. Quando você faz uma política pública, ela não é uma política pública individual e separada, ela tem impacto em outras áreas, né. Então sempre para o Poder Municipal pensar que, para ele ter uma cidade ou construir junto com as pessoas uma cidade mais sustentável e justa, ele também precisa trabalhar isso de maneira integrada e uma das coisas que fazem parte disso como tema é a participação das pessoas, né. Então, assim, não é que ele vai fazer um trabalho sozinho, individual, não. Tanto que, nos indicadores, você tem um eixo inteiro que é governança, que diz respeito aos instrumentos de participação da sociedade na decisão das políticas públicas, né. **[Pesquisadora] Por que você considera importante fazer essa gestão da sustentabilidade a partir do nível local, do nível municipal?** [Entrevistada] Essa é uma pergunta que as pessoas falam bastante disso, entram bastante nesse assunto, porque eu acho que também, talvez, porque... Ah, não sei, há alguns anos atrás, as pessoas perguntavam muito nas políticas públicas no Governo Federal, né. E o que a Presidência da República, o que o Governo Federal vai fazer para resolver os problemas do país, né. Só que a gente tem 5.570 municípios, cada um diferente do outro, com perfis diferentes e, na verdade, as coisas acontecem nas cidades, onde as pessoas estão, onde as pessoas vivem, onde as pessoas moram e onde as pessoas usam o sistema de saúde, usam o sistema de educação, se locomovem e então é fundamental você pensar na questão local, né, porque é onde a vida acontece. O Governo Federal regula as políticas, tem determinados programas para municípios e tal, mas ele está preocupado mais com uma questão nacional, né. E é nos municípios que a preocupação é local, é a vida das pessoas, é onde as pessoas fazem tudo. Então eu acho que, cada vez mais, as pessoas estão pensando nisso e entendendo que a gestão local é muito importante de ser fortalecida, né, porque é onde você vai ter, de fato, melhoria na vida das pessoas.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] De uma forma geral, como você percebe a atuação da rede, as conquistas alcançadas e os desafios futuros? [Entrevistada] Eu acho assim, ao longo desses anos a gente conquistou muitas coisas, o Programa de Metas foi uma delas, que eu acho que o [#] e a [#] devem ter falado mais profundamente para você a respeito disso. Eu acho que essa questão que eu comentei com você também da relação dos dados né, da disponibilidade ou mesmo de ter conseguido aprovar a Lei de Acesso a Informação, essas questões que evoluíram na cidade ao longo desses anos eu acho que têm relação com a nossa participação, várias vezes pedindo para colocar isso em evento e abrir essa discussão. Eu acho que tem muito a melhorar ainda, porque acho que, assim, mesmo São Paulo, especificamente, que hoje você tem uma disponibilização muito maior de dados, mas acho que agora é uma coisa que a gente insiste também há bastante tempo, que a gente precisa melhorar a qualidade da nossa informação. Porque muitas vezes a qualidade da informação ainda deixa a desejar. A produção de dados pelos municípios, então eu acho que o PCS, por exemplo, é uma das coisas que incentiva muito essa produção de dados, porque é isso: a gente precisa melhorar a qualidade dos nossos dados também, até para ter políticas públicas mais precisas, né. E isso eu acho que é uma coisa que melhorou ao longo dos anos, mas a gente ainda tem o desafio de melhorar mais nisso, principalmente em relação à qualidade. Eu acho que tem um desafio por conta de uma situação nacional, hoje, que é indefinida e dá alguns passos que não são nessa direção, né. Então isso é uma coisa que a gente tem que se preocupar e é um desafio de como trabalhar isso e lidar com isso, por exemplo, com relação a dados, né, que você deve saber. Então, por exemplo, temos hoje o IBGE, a gente tem questões hoje que a gente vai ver se é isso ou não e esse é nosso maior órgão produtor de informação do país, né. Então acho que a gente tem esses desafios, a gente avançou por alguns lados, mas a gente tem os desafios de como melhorar a qualidade dos dados e como manter todas essas conquistas, de Lei de Acesso a Informação, abertura de dados, dados abertos, que também é uma outra pauta que acho que é muito importante. Disponibilização da informação de maneira a você ter um fácil acesso e ser fácil de usar, inclusive sem a sua intervenção, né. Poder capturar esses dados e plugar em aplicativos e disponibilizar visualização de dados de maneira direta, sem precisar pedir dado ou sem precisar esperar atualização de dado em determinado site, baixar uma planilha ou ter que trabalhar um dado em PDF, que é fechado. Então acho que a gente tem esses desafios pela frente e a gente precisa pensar como a gente, como sociedade civil — e aí não estou falando só da RNSP, estou falando de todas as organizações que trabalham com temas similares — pode ir intensificando essas questões. **[Pesquisadora] E você percebe alguma mudança em relação às políticas públicas da cidade como decorrência da atuação da RNSP?** [Entrevistada] Então, eu acho que o Programa de Metas é uma questão, porque o Prefeito tem que estabelecer metas para quatro anos de governo com acompanhamento, monitoramento e sistema de monitoramento. Eu acho que as questões de mobilidade foram muito levantadas e discutidas, levadas pela rede ao longo desses anos. Então você tentar tirar a prioridade do carro para dar prioridade para o transporte público, né, a gente teve um período em que foram pensados outros transportes alternativos, seja transporte público, seja bicicleta. E eu acho que isso é uma coisa importante também, né. E assim, incidência nessas questões, então a gente fez coisas de incidência na relação de licitação de ônibus, a gente fez do PL da água toda a discussão, porque isso é uma outra coisa que daí não é ver só a cidade de São Paulo, é o estado de São Paulo que passa por isso. A questão do uso da água, muitas vezes a gente tem um processo que demora muito para ser ‘startado’, por exemplo, de racionamento. As pessoas só pensam nisso quando não tem mais o recurso, né. Então acho que tem muitas coisas, muitos assuntos [<>] mesmo essa questão dos dados, de disponibilizar os dados, de dados abertos, a questão da importância de melhorar a qualidade e a compatibilidade dos dados. Esse é um outro problema que a gente tem ainda. Os Correios, por exemplo, usam a base de CEP para bairros, mas a estrutura administrativa da cidade não é bairro, é distrito, e aí não tem correspondência. Então eu acho, assim, que a gente avançou em bastante coisa, mas é aquilo

que eu te falei, ainda tem muitos desafios. [Pesquisadora] **Você acabou mencionando, mas só para enfatizar: o que você destacaria como os resultados mais importantes conquistados pela rede?** [Entrevistada] Olha, diretamente eu destacaria o Programa de Metas, destacaria essa questão de dados, porque eu acho que foi uma evolução visível nesses anos e eu acho que — não é só a gente, claro, tem outras organizações que também trabalham com isso —, mas é uma incidência das organizações que trabalham com isso e inclui a rede, você melhorar o acesso aos dados. Acho que, na questão de mobilidade, a gente teve participações importantes aí, de cobrança do transporte público, transporte alternativo. E acho que a gente teve uma incidência importante com relação à questão de participação, embora essa última eu ache que a gente também tem aí uma... como eu posso dizer... a gente teve um avanço e agora acho que a gente está em uma fase que deu alguns passinhos para trás, sabe. Mas acho que a gente teve um avanço com conselhos participativos eleitos pela população, mas acho que agora a gente tem uns passinhos para trás e talvez alguns entraves, mas, de uma certa maneira, acho que por um período isso foi uma influência. [Pesquisadora] **Certo. E na sua visão, a nossa sociedade consegue se inserir em uma trajetória sustentável de desenvolvimento?** [Entrevistada] É... É que eu acho que é uma ação muito conjunta, né. Às vezes, eu fico pensando que as pessoas têm muita dificuldade de concretizar as coisas a não ser que aconteça com elas, né. Então acho que ainda tem muito trabalho para fazer nesse sentido, de as pessoas perceberem que, em muitas coisas, elas estão mais preocupadas quando o impacto é com elas, mas que tem muitas coisas que o impacto é muito maior do que isso e vai afetá-las sem sombra de dúvida. Então eu acho que as pessoas ainda têm muita resistência de achar que ‘ah não, eu faço isso, tem a decorrência disso’, ou ‘ah não, mudanças climáticas não vão me afetar’, entende? Eu acho que as pessoas ainda têm muito essa visão e é uma visão que a gente sabe que, né, é equivocada, porque pode até ser que não me afete, que eu tenho uma determinada idade e não me afete, mas não importa isso, porque vai afetar meus filhos, vai afetar meus netos, vai me afetar de qualquer maneira. Então acho que falta um pouco disso ainda, sabe. Acho que falta talvez, não sei, mas aí é uma opinião minha, né. Não é uma opinião institucional ou [<>] acho que talvez falte ainda um pouco de choque de realidade para as pessoas, né, de entenderem que a gente está em um processo e que se a gente não se preparar para ele, não tiver ações para mudá-lo, a gente pode ter um caminho meio sem volta, né. Mas acho que as pessoas demoram muito para perceberem isso. Acho que assim, talvez alguns países menos que outros, mas acho que no Brasil, de uma maneira geral, a gente tem muito essa visão de que, enquanto não me afetou ainda, não é um problema. Eu acho que isso é uma coisa que a gente precisa virar a chave rápido, porque isso influencia a vida de todo mundo, do coletivo. Eu acho que a tendência das pessoas é pensar muito no individual ainda e não pensar no coletivo. Então acho que esse é um processo que a gente precisa, de fato, ‘startar’ e conseguir que as pessoas pensem a respeito disso. [Pesquisadora] **Em relação às questões que eu tinha, já abordamos todas. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?** [Entrevistada] Olha, Mônica, acho que não, acho que a gente abordou bastante as questões. [Pesquisadora] **Sim, foi ótimo.** [Entrevistada] Ah, obrigada, é bom quando a gente consegue conversar de maneira a também corresponder uma expectativa. É legal quando a gente consegue conversar de uma maneira solta e conseguir dar as respostas para você. Eu até fiquei achando que talvez eu não tivesse todas as respostas. [Pesquisadora] **Imagina, foi realmente muito bom o seu relato. Eu agradeço imensamente.** [[Antes de encerrar, agradeço novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]

E.5	Transcrição da Entrevista n. 05	[EN.05 EO.E]
<p>Entrevistado E Red Manizales Cómo Vamos</p> <p>Data da entrevista: 03/05/2019, às 15:00h. Formato: Videoconferência via Skype. Duração: 1h07min.</p>		<p>Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [<i>itálico</i>] - notas da pesquisadora [<>] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação</p>

[[A tradução simultânea e a transcrição desta entrevista foram feitas por profissional habilitada contratada pela pesquisadora.]]

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com o entrevistado.]] [Pesquisadora] **Eu tenho algumas perguntas de um guia de entrevista para te fazer, nós podemos começar?** [Entrevistado] **Sí, señora.** [Pesquisadora] **E eu preciso te perguntar, você permite que eu grave essa entrevista?** [Entrevistado] **Sí, señora**

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Então vamos lá. Você poderia iniciar nossa conversa fazendo uma breve apresentação sobre você, por favor.** [Entrevistado] **Ok, bueno, yo soy [#], más conocido como [*inaudível*] aquí en Manizales. Soy comunicador social y periodista, de la Universidad de Manizales egresé. Soy especialista en gerencia estratégica de proyectos, que ese es un estudio, pues, de posgrado y tengo también, estoy cursando, haciendo la tesis en una maestría en administración. Soy asesor del programa Manizales Cómo Vamos desde su fundación hace 6 años. También fui asesor de la red Cómo Vamos durante los dos años en los que estubo a cargo en Manizales Cómo Vamos, es decir, cuando Manizales Cómo Vamos manejaba la red de ciudades Cómo Vamos, he, y de resto, pues, he tenido completa editorial como periodista y como comunicador organizacional y, actualmente, además soy profesor universitario.** [Pesquisadora] **Perfeito. Só para entender melhor, você participa na rede Manizales Cómo Vamos como assessor, é isso?** [Entrevistado] **Sí, señora. Como asesor de comunicaciones.** [Tradutora] **¿Cuáles son sus atribuciones en la red? ¿Cuáles son, cómo se desarrolla su trabajo en la red, en Manizales?** [Entrevistado] **Bueno, eh, mi trabajo consiste en ser parte, en formar parte del comité de comunicaciones. El comité de comunicaciones está integrado por delegados de comunicaciones de cada una de las entidades que participan, pues, ellos, esas entidades delegan a alguien de comunicaciones, hay un comité grande que se encarga por una parte de la estrategia, pero, también, por otra parte, de algunas labores, digamos, operativas de la comunicación. Eh, yo lo que hago es ser un asesor un poco más cercano a la directora, eh, aconsejarla en hacer todos sus un poco más grandes, más profundos, pero, también participo del comité y por ende tengo también funciones operativas y también participé en la creación de las cuestiones que tiene que ver con comunicación.** [Pesquisadora] **Perfeito. Qual foi o motivo de você participar da rede Manizales Cómo Vamos?** [Entrevistado] **Inicialmente, fue por delegación. Yo trabajaba como jefe de comunicaciones en la Universidad de Caldas, que era una de las entidades socias, y me delegaron para asistir al comité de comunicaciones. Después de trabajar seis años en la Universidad de Caldas, eh, me fui para la Universidad Católica de Manizales también como jefe de comunicaciones. Y allí también estaba delegado porque esa universidad también es socia. Luego salí de la Universidad Católica hace un año y continué trabajando en el programa de manera externa. Sin embargo, hoy en día trabajo en una constructora, una compañía construcciones, y estoy haciendo también que la compañía participe, para ello participo también independientemente.**

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] **Perfeito. A [#] comentou que você participou desde o início da criação da rede de Manizales, certo?** [Entrevistado] **Ah, sí, o sea, del programa Manizales Cómo Vamos, sí.** [Pesquisadora] **Isso, você poderia contar um pouco sobre como foi o processo de construção da rede?** [Entrevistado] **Eh, sí. Bueno, Manizales Cómo Vamos como entidad, pues, fue una iniciativa que se empezó a gestar a partir de espacios de la Fundación Corona y tratar de replicar el ejemplo de Bogotá Cómo Vamos, replicarlo aquí en la ciudad.**

Específicamente, lo que me tocó a mí fue el tema del vicio del programa y por supuesto el inicio el comité de Comunicaciones. En el inicio del programa, pues, de lo que más recuerdo fue el reto que tuvimos grande de cómo llevar unos indicadores que son técnicos que a lo mejor no le interesan a la mayoría de personas. Cómo podíamos volverlos interesantes a las personas, pues, por ahí había una línea de trabajo en algo que nosotros llamamos divulgación, que es como la palabra en español para el tema. Creo que en portugués también está divulgação. Es bajar contenidos para volverlos, eh, al alcance de la gente. Por un lado eso, pero, también había otro reto que era intentar que los administradores de la ciudad, el alcalde, el consejo, los entes, digamos, administrativos de la ciudad vieran en los datos del *Cómo Vamos* algo importante y algo valioso para ellos. Creo que ese fue como el primer reto en el inicio y, pues, hoy en día, 6 años después, los resultados son muy contundentes. **[Pesquisadora] Você percebeu alguma dificuldade nesse momento inicial de criação da rede?** [Entrevistado] Sí, la dificultad inicial, pues, va en varios sentidos. La primera era cómo lograr que el programa fuera valorado en la ciudad, tanto por los ciudadanos como por los gobiernos, que eso es muy difícil porque eso es tema ahí de estadísticas y todo lo demás. Lo segundo fue aclararle a las personas desde el inicio que una cosa son los indicadores duros, los indicadores que son las cifras estadísticas que se producen de las entidades y otra cosa eran los indicadores de percepción. La gente tendía a funcionar a los dos, a no atender, a pensar que solamente éramos un programa de encuestas, eh, y eso, digamos, que fueron unas de las dificultades iniciales. Que por otra parte, tenían un buen contrapeso, y es que había una muy buena voluntad de trabajo entre los diferentes comités que hacen el *Cómo Vamos*, entre ellos el comité de comunicaciones, que era personas que estaban realmente animadas, enganchadas con el tema que querían trabajar para que eso se diera y también uno de los puntos claves fue la directora es una persona muy buena que tiene una formación excelente y eso permitió poder avanzar en esas dificultades. **[Pesquisadora] Com relação aos atores que fazem parte da rede, você pode contar sobre como são esses atores, como eles se relacionam, se os interesses entre eles estão alinhados, se existe algum tipo de conflito, esse tipo de informação, por favor.** [Entrevistado] Estamos hablando de los integrantes de la red, ¿cierto? **[Pesquisadora] Isso, isso.** [Entrevistado] El trabajo es muy sinérgico. Aquí hay varias gentes donde hay actores de la red. El primero es el comité directivo, que es donde están los gerentes de las empresas que subsidian el programa *Cómo Vamos* y son alineados, son un comité directivo muy valioso. Creo que ha tenido hasta ahora el valor de sostener los resultados, independientemente, de lo que, de si son positivos o negativos. Ellos sostienen ese deber de que el ciudadano los debe saber, debe saber las cosas cómo son. Hay un reto que tienen los *Cómo Vamos* es no andar de la mano con las administraciones, no ser como un ente, sí, muy cercano a la administración local, pero, también debe ser un ente que cuando la administración local, pues, hace las cosas bien, pues, seguramente, los indicadores lo demostrarán también. Entonces, a veces en algunos programas *Cómo Vamos*, por ejemplo, se tienen tradiciones como la de mostrarle los indicadores al alcalde antes de presentarlos a la ciudadanía, etc., etc., eso no se ha dado acá. El día que la ciudadanía conoce los resultados, el alcalde también, el alcalde no conoce nada por anticipado, y en eso, el comité directivo ha sido fuerte también en la transparencia y en la, en ser equitativos a la hora de mostrar los resultados. El comité técnico también tiene unas personas muy interesantes que trabajan con muy buena sinergia. Sin embargo, se puede decir que ahí es donde se dan más discusiones dentro del *Cómo Vamos*. Obviamente, discusiones del equipo técnico, discusiones muy valiosas, pero, nunca, eh, ha habido, digamos, una desalineación o algo, pues, que se salga de lo normal dentro del comité técnico. Y en el comité de comunicaciones también, ese sí, pues, es muy alineado, casi todos los que trabajamos ahí somos muy felices del programa. Yo he dicho que el programa es una especie de laboratorio de experimentación en comunicación, con todas las locuras que hemos hecho en comunicación y todas las cosas que nos inventamos, que hacemos. Es algo muy, muy chévere. **[Pesquisadora] Muito bem. E agora com relação aos atores da sociedade em geral, você pode contar como é esse relacionamento? Se existem outras redes semelhantes a Manizales Cómo Vamos, se a sociedade reconhece a rede Manizales como algo importante para cidade...** [Entrevistado] Bueno, respecto a la ciudadanía, la relación es muy buena y cada vez es creciente. Nosotros comenzamos como comienza cualquier programa muy desconocidos, eh, bueno, como muy, sí, muy normal. Un programa, pues, pequeño y la verdad es que se ha vuelto mucho más grande y en este momento la relación con diferentes partes de la sociedad es muy buena. Por otra parte, en el entorno institucional, es decir, en las instituciones de la ciudad, ONGs, pues, vías no gubernamentales, y las gubernamentales también, el programa *Cómo Vamos* tiene muy buena reputación por ser un programa que es técnico, que es argumentado y que no tiene sesgos políticos o sesgos ideológicos en sí, sino prima solo lo técnico, entonces se ha vuelto una fuente muy confiable de información. Tanto así, que los últimos gobiernos, incluso, el consejo municipal, que regula aquí al gobierno local, han tomado los datos de *Cómo Vamos* para el diseño de políticas, en muchísimas ocasiones lo tratan para enseñar estrategias, lo tratan para medir la gestión pública internamente. Entonces la relación con ellos es muy buena. Con la ciudadanía tenemos muchos espacios de participación y hasta ahora, pues, nos ha ido bien. En todo caso, como la ciudadanía es tan, tan, tan grande, son muchos, pues, obviamente, es muy difícil abarcar todas las partes de la sociedad, entonces es sumamente complejo. Pero, en nuestros eventos, de todas maneras, hay presencia ciudadana sobre todo ciudadanos interesados, pues, en la ciudad. Eso también hace que sea más pequeño el público que los ciudadanos interesados en la ciudad que también son muy pocos. Y creo que, pues, la relación en esos entornos es muy buena. La relación con los entornos administrativos, es decir, la parte política de la ciudad, la parte que rige la ciudad, es una relación, eh, muy independiente. Se podría decir que es una relación con distancias, pero, de todas maneras, con algunas interacciones eventuales y que, de todas maneras, tiene una, una, hemos logrado ser parciales y demostrar ser neutrales en cuestión. Entonces, nosotros organizamos debates políticos con los candidatos a la alcaldía, a la gobernación, a los diferentes entes, nosotros los organizamos y hemos sido impecables en enfrentar las cosas de una manera imparcial sin tomar posturas, sin tomar parte, simplemente, representándole al ciudadano que opciones tiene y permitiéndoles a los candidatos, pues, decir sus cosas. Entonces, la interacción en los diferentes ámbitos de la sociedad es muy buena, con la academia también, se me olvidaba decirle, con la academia también tenemos muy buena interacción. A pesar de que, los profesores en general son un público difícil, obviamente, por su oficio, por su rigor técnico, por todas las cosas, eh, hay otros escenarios que nosotros tenemos, donde tenemos participación de académicos, de profesores, de doctores y, pues, ellos, obviamente, han avalado, y han podido interactuar con el programa, incluso, nos, lo han involucrado como fuente para sus investigaciones, etc., etc. **[Pesquisadora] Você já falou um pouco sobre o relacionamento com a gestão municipal. Esse é um assunto bem importante para minha pesquisa, então eu vou te fazer mais algumas perguntas sobre isso, tá bom?** [Entrevistado] Sí, está bien. **[Pesquisadora] A cada troca de gestão, a cada novo Alcalde, como vocês apresentam a rede para ele? Como que a rede é recebida por esses novos gestores? Você pode contar um pouco sobre isso, por favor?** [Entrevistado] Sí, nosotros comenzamos desde mucho antes de que, de que la persona sea alcalde. Nosotros comenzamos presentándole el programa desde que el futuro alcalde es candidato al igual que todos sus candidatos. A ellos tenemos diferentes escenarios para mostrarles el programa. Inicialmente, éramos más intensos con eso ya hoy en día por fortuna ellos ya nos conocen desde antes, la mayoría nos conocen e, incluso, nos buscan desde que son candidatos. Entonces, desde ahí se socializan resultados y el qué hacer del programa y una vez que es elegido alcalde, también nosotros buscamos un espacio de interlocución con él donde le volvemos a contar, le decimos cosas y, incluso, por ejemplo, en la actual alcaldía, nosotros hicimos como un ejercicio de seguimiento a la formulación del plan de desarrollo para mirar si estaba bien formulado, etc., etc. Y ese ejercicio es público, no es solamente con el alcalde y su gabinete de funcionarios, sino que también es para toda la ciudadanía y le mostramos: “mire el plan de desarrollo tiene estas formulaciones, esto puede estar bien, esto puede resultar, esto puede tal cosa”; y de ahí en adelante, pues, digamos, que comienza una relación de producir mucha información que realmente es muy importante para ellos. En algunos casos hay, eh, cómo se dice, hay algunos roces, hay divisiones de opinión, eh, cuando nosotros auditamos esas cifras. Algunas veces las alcaldías han dicho: “no vengas, esas no son mis cifras, no están correctas”, nosotros, pues, por supuesto les argumentamos. Hasta ahora siempre hemos tenido la razón en el tema de cifras porque, realmente, nosotros recurrimos a las fuentes primarias, a las más confiables. Ya, muchas veces, en los municipios hacen adaptaciones de esas cifras y nosotros, realmente, no tenemos en cuenta esas adaptaciones, sino las cifras oficiales técnicamente. Eh, y, digamos, que esa relación se mantiene así. Invitamos siempre al alcalde, a su gabinete a los eventos. Hasta ahora los alcaldes han sido un poco reticentes al, muchas veces no van a nuestros eventos, pero,

envían a todo su gabinete, envían a sus funcionarios y después, incluso, hacen reuniones para tratar sobre lo que se expuso en los eventos, entonces, a mí me parece que es una relación buena porque es una relación independiente donde realmente son dos caminos diferentes y no hay injerencia del uno sobre el otro, pero, de todas maneras, nosotros logramos tener impacto en la formulación de políticas y en la formulación de planes del gobierno local. **[Pesquisadora] Essa é a minha pergunta seguinte, você percebe resultados dessa interação que vocês têm com a gestão municipal? Resultados nas políticas públicas?** [Entrevistado] Sí, nosotros hemos tenido incidencia, no solamente en los países de desarrollo donde los países de desarrollo se diseñan a partir de algunos los indicadores que nosotros tenemos, sino que también cuestiones que nosotros impulsamos en el ámbito local se vuelven una realidad, por ejemplo, comenzamos a hablar de movilidad sostenible hace unos cuatro, cinco años a promover el uso de la bicicleta. Y gracias a eso se creó el sistema de bicicletas municipal, de bicicletas públicas. No solamente, pues, nosotros, obviamente, con muchos otros factores, etc., con muchas otras personas y entidades, pero, también las iniciativas muchas veces nosotros somos quienes más los impulsamos. Actualmente, estamos haciendo esfuerzos por la calidad del aire y estamos creando e interactuando una mesa de calidad del aire, y muchas de esas cosas terminan siendo acogidas por el gobierno. También ha habido temas en primera infancia, incidencia en temas de educación. En varios aspectos, creo que nosotros hemos logrado incidir. No solamente mostrando las cifras, mostrando opciones que nos dan esas cifras o líneas de acción específicas que nos dan esas cifras, sino también, promoviendo debate, el debate público sobre temas de interés general, de interés estratégico y ayudando también que después del debate haya acciones a nivel gubernamental. **[Pesquisadora] Qual a sua percepção em relação a forma de trabalho da rede, a metodologia de trabalho? Como você avalia?** [Entrevistado] La metodología me parece muy buena, incluso, me parece que es un modelo replicable. Sin embargo, tiene una exigencia, realmente, la exigencia del modelo Cómo Vamos está en la exponencial del director. La metodología en términos de cómo está primero, cómo funciona el Cómo Vamos, está muy bien el tema de los comités. Nosotros tenemos aquí, por ejemplo, de innovaciones, que, por ejemplo, el comité de comunicaciones hay un delegado que va las reuniones del comité técnico para que los dos estén alineados, y eso es muy bueno. Y [#] está en todos los comités, en el comité de comunicaciones, en el comité técnico, en el comité directivo. Y el funcionamiento, cómo se dan las decisiones y cómo operan, es un funcionamiento muy bueno. También la forma en que se dan las discusiones en el comité directivo, las decisiones que toman, es muy bueno. Depende a veces un poco de los socios. En Manizales, hemos tenido buena fortuna con los socios, pero, hay ciudades en las que hay socios un poco más desalineados, un poco menos comprometidos, con visiones diferentes de ciudad, hay, incluso, algunos programas en los que hasta posturas políticas se les han vinculado un poco. En Manizales no ha ocurrido eso por fortuna. Eh, entonces, en funcionamiento, bien, y, por otra parte, lo que tiene que ver con, espera, lo otro que iba a decir, eh, creo que se me fue la idea, pero, lo que te iba a decir es que, pues, entre otras cosas, en lo que tiene que ver con el director, el director debe ser la persona vinculadora, no solamente eso, sino que tiene que ser una persona con mucha inteligencia para poder manejar todas esas estadísticas, manejarlas muy bien, entender cómo se dan, etc., etc. Y lo otro es que tiene que ser una persona que además de su liderazgo, tiene que ser una persona creativa, por lo menos, una persona abierta a ideas nuevas. Creo que ese es como un perfil de esa persona y por eso es tan difícil porque las personas que son muy buenas técnicamente, generalmente, el tema de la creatividad es un poquito menor. Las personas que son muy creativas, muchas veces, no tienen muy buenas destrezas técnicas. Entonces, se trata de equilibrar ese tipo como de perfiles en una persona. Y ya me acordé lo que iba a decir, que era sobre la metodología del programa que tiene que ver con la reconexión de las estadísticas, con lo de las encuestas y demás. Creo que es uno de los programas más serios en el país, o sea, en general toda la red Cómo Vamos del país es uno de los programas más serios en la recopilación de estadísticas. Primero, porque en los indicadores duros hay unas metodologías muy buenas, se recogen de fuentes oficiales, todo se hace, pues, con una calidad muy buena. Y en el tema de las encuestas también, la técnica para hacer las encuestas es una técnica muy confiable. Las muestras que se trabajan en cada ciudad son unas muestras que ninguna otra entidad logra tener en las ciudades, la forma en que se procesa la información también es muy buena. Y, digamos, además de esos dos productos, que son los dos productos centrales, hay otros que son los índices, por ejemplo, el índice de ciudades universitarias y otros ejercicios específicos en determinados campos, y también esos, esos, eh, esos ejercicios tienen mucho, mucho rigor metodológico, eh, son hechos por expertos, la metodología además es abierta la muestra cómo es que se hacen las cosas y eso, digamos, que a mí por lo menos me produce mucha confianza.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Perfeito. Uma parte bem importante da minha pesquisa de tese é analisar como a rede contribui no processo de políticas públicas e, na teoria, eu estudo sobre o ciclo de políticas públicas, que tem algumas fases: a identificação de problemas, o desenho de uma agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. As perguntas que vem agora na sequência são relacionadas às três primeiras fases desse ciclo: a identificação de problemas: o desenho de uma agenda e a formulação de alternativas, tá bom? Em relação a identificação de problemas relacionados à sustentabilidade de Manizales, como a rede mapeia e identifica os problemas e os temas relevantes? [Entrevistado] Bueno, nosotros lo que hacemos es a partir de los indicadores. De los indicadores nosotros identificamos cuáles están más bajo, en cuáles nos va más mal, y a partir de ello, pues, ahí tenemos una identificación de problemas de la ciudad. Eh, esa identificación, entonces, se da en dos vertientes, que son las vertientes nuestras, que son, por una parte, qué es lo que dicen las cifras, los indicadores duros, las cifras de resultados y, por otra parte, lo que dice la opinión de la gente. Entonces, a partir de eso nosotros un muy buen radar para identificar problemas de la ciudad. En cada uno de los productos que nosotros presentamos, hacemos ese tipo de balance y no solamente eso, sino que nosotros respaldamos esos balances, esos resúmenes con sus textos técnicos, por ejemplo, de la interrelación entre ciertos indicadores con otros, cómo se correlacionan estadísticamente, incluso, cómo cierta, ciertos aspectos de la ciudad inciden muchísimo en la percepción de las personas, etc., etc. Ese tipo de relaciones técnicas las hacemos nosotros también a la hora de presentar los resultados, entonces, ahí tenemos cómo esa parte muy clara sobre identificación de problemas. **[Pesquisadora] Certo, e a definição de prioridades é a partir do resultado desses indicadores mesmo?** [Entrevistado] Nosotros tenemos algunos ejercicios donde hacemos eso, específicamente, *[[inaudível]]*, la esencia de los Cómo Vamos es solamente como quien dice, explorar esas cifras, o sea, hasta ahí nosotros enviamos el trabajo hecho, pero, vamos más allá, en efecto, hacemos unos talleres de formulación de prioridades, entonces, por ejemplo, hemos hecho talleres basados en los objetivos de desarrollo sostenible, es decir, los indicadores que tenemos como ciudad, cuáles de ellos está relacionado con los objetivos de desarrollo sostenible y en ese sentido que deberíamos priorizar para hacer y una vez le preguntamos a las personas, a diferentes actores sociales, gubernamentales, instituciones que trabajan en ciertos segmentos y demás, qué acciones se les ocurre que debería realizar la ciudad entorno a eso y, de esa manera, nosotros como que presentamos ejercicios de priorización que temas. **[Pesquisadora] Perfeito. Nesse processo de identificar os problemas mais relevantes vocês, vocês já entram em contato com a gestão municipal, certo? Vocês precisam pedir os dados oficiais para eles, certo?** [Entrevistado] Sí, o sea, estás diciendo que si nosotros entramos en contacto con los entes gubernamentales locales. **[Pesquisadora] E como é solicitar esses dados? Os entes governamentais, eles fornecem facilmente ou tem alguma dificuldade?** [Entrevistado] Eh, eventualmente, hemos tenido algunas dificultades. Los datos, pues, generalmente, se piden por carta. Nosotros también, a veces en reuniones, los pedimos y ahí, en general, los datos fluyen bien. Algunos hay diferencia entre el ente oficial que debe tenerlos, que a veces es nacional, por ejemplo, en eso hemos tenido algunos inconvenientes, específicamente, con el sistema de información forense. Entonces, el sistema de información forense es nacional y muchas veces la alcaldía local tiene resultados distintos a los que tiene el sistema de información forense por problemas de reporte. Entonces, nos dicen, no, esta cifra, por ejemplo, de muertos no es, no está correcta, entonces nosotros decimos en el Forense, en el sistema nacional aparece así. Entonces, si no está correcta, ustedes deben pedir al sistema nacional que la corrija y una vez que la corrijan nosotros asumimos la nueva. Pero, no, por ejemplo, no hacemos eso, ah, no, pues, sí, nosotros asumimos entonces la de la alcaldía y la del Forense, no. Sino que le decimos no, que hay que hacerla corregir en el ente nacional. Recientemente, la decisión que tuvimos del seguimiento del plan de

desarrollo ya para empezar el último año del alcalde, he, solicitamos información a la alcaldía, fue sumamente difícil, no nos la, no nos la, eh, otorgaban. Se lo comentamos, el alcalde le hizo un consejo de gobierno con todos sus secretarios para darnos esa información. Nos dieron alguna información más, pero, quedó otra pendiente y, finalmente, en algunos no nos las dieron a pesar de la orden del alcalde, porque no la tenían, es más porque, porque no la tenían, no la tenían medida, no lograron, pues, como, como construir el indicador, pero, pues, realmente, eso es en muy baja proporción. Se podría decir, la mayoría sale fácilmente. [Tradutora] *Pensando en la agenda, ustedes prepararon una agenda, ¿no?, con esas prioridades, etc. ¿no? ¿Qué prevenciones toma la red para inserir esos problemas en la agenda pública? ¿Cómo, qué influencia hay de la gestión pública en eso?* [Entrevistado] Sí, bueno, esa es la tercera, la tercera fase como de esto porque, entonces, se detectan los problemas, se identifican prioridades. Y entonces, cómo hacemos para que el ente gubernamental las asuma. Entonces nosotros tenemos otros eventos en los que discutimos esas prioridades con expertos, las validamos con expertos, y al final firmamos pactos con los entes gubernamentales. Esa firma de pactos es una firma bien especial porque es una firma, además de todo, simbólica, entonces, por ejemplo, si hacemos un pacto por la movilidad resulta que nos imprimimos un bus, un bus de transporte público, escribimos el pacto en las ventanas y ellos deben firmarlo. Entonces, de esta forma, nosotros hacemos como que hacemos que el gobierno se comprometa con las cosas que encontramos. [Pesquisadora] *E sobre a formulação de alternativas, você comentou que vocês trabalham com especialistas, com pessoas que conhecem sobre os temas que a rede discute. Para propor, formular alternativas para gestão municipal, como vocês fazem isso? De que forma vocês reúnem informações e aprofundam o conhecimento sobre os temas?* [Entrevistado] Pues, generalmente, eh, algunas de las informaciones nosotros podemos obtenerlas en literatura académica sobre, con relación entre variables que diseñemos, etc., etc. Otra parte viene de lecturas sobre expertos en el tema, en ese sentido la directora también tiene que estar como muy al día sobre eso. Y lo tercero es que nos hemos logrado relacionar con los círculos de expertos nacionales, que eso es lo bueno de trabajar con la Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos, donde nos invitan mucho a eventos en los que tenemos relación con expertos en diferentes temas, y ahí comenzamos nuestras relaciones y después los invitamos para que vengan aquí y nos compartan sus visiones. Un ejemplo muy concreto reciente: en la ciudad, comenzaron a poner unos resaltos para aminorar la velocidad de los automóviles, unos resaltos en las calles. Eh, muchos ciudadanos se quejaron del tema, incluso, también candidatos políticos empezaron a decir que eso no se debía hacer. Nosotros, desde hacía mucho tiempo, habíamos hecho eventos de movilidad en los que una de las instrucciones era que había bajar la velocidad en la ciudad. Y si tú consultas, además, eh, el pensamiento actual sobre seguridad vial, como en Europa y otros países también en diferentes partes del mundo, se ha dado cuenta uno que en las ciudades están disminuyendo sus velocidades internas, porque es la única forma de proteger al peatón. Entonces como hemos estado en, digamos, ciertos círculos respecto de más movilidad, eh, tuvimos dos expertos nacionales y los invitamos acá a que hicieran un taller con funcionarios públicos, pero, también con influenciadores, y personas que, precisamente, estaban pensando que no que eso resalto no deberían estar ahí y un montón de cosas. Y les hicieron el taller y, realmente, a la gran mayoría de los asistentes los convencieron de que en serio no hay otra alternativa más efectiva para proteger la vida del peatón que los resaltos que disminuyen la velocidad de los vehículos, porque la señalización no lo logra, porque las advertencias no lo logran, las multas tampoco. Y ese tipo de cosas, entonces, de esta forma, nosotros nos relacionamos, traemos a esos expertos a que vengan y compartan con nosotros, y validen, y también disputen y analicen escenarios, precisamente, de discusión y de conversación, esos, esas cosas que nosotros pensamos o proponemos. [Pesquisadora] *Além de contar com especialistas, com técnicos, com essas pessoas que têm o conhecimento sobre o assunto, a rede promove debates para a sociedade em geral participar da discussão?* [Entrevistado] No entendí la parte final. [Pesquisadora] *A rede promove debate debates públicos para a sociedade participar da discussão?* [Tradutora] *Para que la sociedad también participe de esos debates...* [Entrevistado] Exacto, eso es, siempre que traemos expertos son para eventos públicos. Se debate públicamente el tema donde se resuelven preguntas y demás. Olvidé también una cosa y es que el comité técnico, ese, sí, es un órgano interno, una parte interna de la organización, tiene también expertos técnicos en diferentes cuestiones y ellos también nos ayudan mucho a confrontar y a constatar diferentes aspectos que nos ocupamos también identificando en el camino y el comité técnico tiene esa función. [Pesquisadora] *Perfeito. De maneira geral, você percebe que a gestão municipal realmente tem uma atenção em relação a rede Manizales Cómo Vamos?* [Entrevistado] O sea, que si ellos, realmente, acatan lo que les decimos. [Tradutora] *Exacto.* [Entrevistado] Sí, sí, hay aspectos en los que no y en los que, pues, definitivamente, a veces los gobiernos son algo cerrados, pero, en la gran mayoría, sí. Incluso, este aspecto, por ejemplo, de los, de los reductores de velocidad es un aspecto que no era popular, para un alcalde no es popular, pero, a pesar de eso, lo hizo. No sabemos si es porque nosotros lo hayamos dicho, lo hayamos dicho muchas veces, pero, también se sumaron otras voces, y, pues, se terminó haciendo. El tema de sistema de bicicletas también ocurría eso. Cuando estaba el sistema de bicicletas había un montón de personas hablando que qué rico el sistema de bicicletas, pero, no organizaban esas conversaciones ni, las, les lograban dar una relevancia y una base técnica de esas conversaciones. Nosotros lo que hicimos fue eso, generar que conversaran juntos, darle una base técnica y darle una visibilidad en las cosas que nosotros mismos promovemos y gracias a eso, pues, se hizo el sistema de bicicletas, por ejemplo. Y así ha pasado con algunas cosas. Como hay otros temas más difíciles como el tema, por ejemplo, de conversión de vehículos de transporte público que abandonen el diésel y que se conviertan a un mecanismo más amigables, en eso, pues, hay todavía retos, hay retos en el tema de calidad del aire, etc., etc., pero, pues, esa, eso lo iremos generando y seguiremos insistiendo en ello.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] *Perfeito. A minha pesquisa se orienta, principalmente, para a ideia de desenvolvimento sustentável. Então, as perguntas que vem a seguir abordam um pouco sobre isso, certo? Um dos propósitos da rede é justamente a busca pelo desenvolvimento sustentável de Manizales. Você pode, por favor, comentar um pouco mais sobre isso? Qual é o entendimento sobre desenvolvimento sustentável? Por que é importante para a cidade?* [Entrevistado] No entendí bien la pregunta. Entendí casi todo pero [[inaudível]]. [Pesquisadora] *Você pode falar um pouco mais sobre a ideia da rede da importância do desenvolvimento sustentável para a cidade.* [Tradutora] *La importancia del desarrollo sostenible para la ciudad.* [Entrevistado] Espérame un segundo, por favor [[breve pausa]]. Entonces, la importancia del desarrollo sostenible. Pues, el programa Cómo Vamos ha tenido una alineación fuerte con los objetivos del desarrollo sostenible. El propio, digamos, trasfondo del Cómo Vamos tiene que ver con ello, con la sostenibilidad y hemos tratado de posicionar muchísimo el tema cuando presentamos nuestros informes. Tanto así, que el grado tal de este año, el slogan de Manizales Cómo Vamos es con los ODS, con los ODS. Nosotros hacemos un, como un... Cada inicio de año formulamos 12 retos que tienen que ver con el desarrollo sostenible y se los planteamos para la ciudad. Espérame un segundo, yo te voy a mostrar algo. Este creo que es el segundo que hacemos [[o entrevistado mostra um calendário no vídeo]], es un calendario y ese calendario tiene 12 retos relacionados con el desarrollo sostenible. Eh, que son los que formulamos para este año, entonces, mira aquí están los ODS y arriba está el reto y dice: igualdad para erradicar la pobreza extrema y reducir la desigualdad. Toda esa parte que está en el almanaque, nosotros hacemos un informe mensual en el que profundizamos sobre ese tema y exponemos qué problemática hay en el tema en la ciudad según las cifras que nosotros tenemos. Y, eventualmente, también proponemos algunas soluciones o líneas de acción, hacemos como un análisis de esas cifras cada mes dependiendo del reto que toque. Entonces, para nosotros lo que tiene que ver con desarrollos sostenibles, pues, es casi que la base del trabajo porque, finalmente, para lograr ese balance entre la economía, lo ambiental y lo social, pues, es también tener muy buenos datos y tener ese tipo de cosas mucho antes. [Pesquisadora] *Por que você considera abordar a gestão da sustentabilidade do ponto de vista da cidade? Ou seja, no âmbito local.* [Tradutora] *La sostenibilidad, el desarrollo sustentable, ¿sí? ¿Por qué cree que es importante abordarlo desde el punto de vista de la ciudad? ¿Cómo es abordado desde el punto de vista de la ciudad?* [Entrevistado] Sí, eso es súper importante porque, obviamente, los retos, perdón, los objetivos de desarrollo, pues, son pactos globales que para muchos podrían ser gaseosos. Nosotros aquí tenemos una exigencia muy importante de eso. Y es que, he, hemos formulado la batería de indicadores que se requieren, localmente, para

hacerle seguimiento al cumplimiento de los ODS y de la ciudad. Eso, pues, forma aparte, es un reto lograr establecer esos indicadores, pero, el otro reto también muy grande es lograr que la ciudad, que el ciudadano común conozca sobre esos famosos objetivos de desarrollo sostenible y que además de eso, eh, sepa cómo él pueda aportar desde sus acciones para que ellos se den. Y nosotros abordamos también esa línea, entonces, tratamos de hacer pedagogía con el ciudadano para que conozca los objetivos del desarrollo sostenible. El próximo martes nada más, vamos a lanzar unos premios en los que convocamos a la ciudadanía que tiene iniciativas sociales en sus barrios, en sus entornos, sobre, y que parten algunos de los objetivos del desarrollo sostenible, alguno por lo menos de estos que nosotros estamos poniendo aquí en el almanaque, y los que tenga, pues, se van a premiar, van a recibir un premio. Y está basado en eso, en los objetivos del desarrollo sostenible, entonces, al aterrizar las cosas, volverlas locales es muy importante siempre, pues, porque no hay otra forma de vivirlas, sino las volvemos locales.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Perfeito. Como você vê de maneira geral a atuação da rede Manizales Cómo Vamos, as conquistas alcançadas e os desafios futuros? [Entrevistado] Pues, con mucha satisfacción, veo como lo que hemos logrado en el programa es algo de verdad satisfactorio, es una evolución grande. El programa hoy en día es demasiado popular, o sea, la gente lo conoce, la institucionalidad lo quiere, la gente, incluso, quiere participar, quiere estar dentro del programa y eso es muy bueno. También nos hemos consolidado como una fuente de información, la que los medios de comunicación, constantemente, nos llama para contextualizar sus noticias y eso es súper bueno. Y es que yo soy periodista, me parece un paso tremendo, es por lo menos el afán de dar un poco de contexto a hechos muy pequeños, a cosas pequeñas, pero, que con unas buenas cifras puede terminar teniendo unos buenos referentes. Eh, el tema de creatividad, que es un tema que es el que más nos caracteriza, es muy rico. Nosotros, como les decía hacemos, muchas locuras para que la gente, eh, se conecte con nosotros, hacemos eventos distintos, hay eventos que son con juegos, eh, que ponemos a la gente, pues, a jugar, hay eventos en que los ponemos a rellenar álbumes, entonces, los indicadores están en láminas y tienen que intercambiarlas con los demás y todo eso. Tenemos eventos donde simulamos que estamos en un programa de radio, conversamos como si estuviéramos en una mesa de radio con el letrado de al aire y todo el tema, eh, y bueno, hemos ensayado como muchas metodologías para acercarnos a la gente, eso me parece muy satisfactorio. En el tiempo que estuvimos manejando la Red Nacional de Ciudades Cómo Vamos, nos fue muy bien, precisamente, por eso y logramos, muchas ciudades nos buscaron para saber cómo lo hacíamos acá, incluso, de Brasil también recibimos una visita. En la que, incluso, yo estuve allá mostrando cómo hacíamos las comunicaciones del programa. Muy divertida la visita además. Entonces, lo que hemos logrado me parece muy bueno. Hemos logrado las dos cosas que hemos querido en el programa, que son lograr ciudadanos mejor informados para que puedan participar de una mejor manera en las decisiones colectivas, y también gobiernos que tienen indicadores técnicos para sustentar sus políticas y para entender mejor que rumbo debe tomar la ciudad. Y respecto a los retos futuros, yo pienso que es sostenerlos, mantener ese equilibrio en el programa, seguir generando más información y seguir incidiendo más en políticas. Yo creo que el reto siempre es crecer, aprender más y, pues, seguir promoviendo mucho debate público, pero, a partir de una información rigurosa. Eso es lo que nos caracteriza tanto.

[Pesquisadora] Você pode notar mudanças com relação às políticas públicas na cidade como consequência da atuação da rede? [Entrevistado] Sí nosotros notamos cambios en las políticas públicas a partir de lo que hemos hecho. ¿Es eso lo que me preguntas?

[Pesquisadora] Isso. [Entrevistado] Sí, más o menos lo que te comentaba ahorita y es políticas que se diseñan a partir de, o se rediseñan, incluso, a partir de los indicadores que nosotros generamos, y también políticas que se vuelven, digamos, prioridades de los gobiernos, precisamente, porque los indicadores así lo, como que lo obliga a que eso ocurra, entonces, nosotros sí hemos visto cambios de incidencias de políticas públicas, pues, con productos del programa. **[Pesquisadora] Em sua avaliação quais são os resultados mais importantes conseguidos pela rede Manizales Cómo Vamos?** [Entrevistado] Bueno, eh, por una parte ser incluidos en el diseño de políticas y planes del gobierno. Eso es un resultado importante. Lo segundo es lograr movilizar a la ciudadanía en determinadas ocasiones, respecto a conocer los indicadores y respecto a tomar decisiones que son de importancia para la ciudad. También creo que otro de los resultados es informar muy bien a la ciudadanía sobre varios aspectos de la ciudad, sobre sus propios candidatos y mostrárselos de una manera técnica, de una manera neutral para incentivar, obviamente, la participación ciudadana. Creo que también otro de los resultados del programa ha sido, pues, hacer visible la ciudad en el ámbito nacional. Los resultados locales son, digamos, muy buenos, y eso le da visibilidad, pero, también nosotros como programa hemos logrado impulsar esa visibilidad de la ciudad en el país en aspectos determinados, para bien y para mal. La mayoría son buenos, pero, también ha habido aspectos negativos que hemos tenido que, pues, comentarlos también en el ámbito nacional y ponerlos en evidencia eso también creo que es un logro. Y creo que sobre todo es consolidar también hablando de lo interno, haber consolidado una metodología de trabajo efectiva, buena, atractiva en la que hay una interacción de muchas personas dentro del programa que permitieron siempre ofrecer visiones interdisciplinarias a la sociedad. Eso me parece también es otro de los *[[inaudible]]*.

[Pesquisadora] Uma pergunta um pouco mais pessoal: você crê que a nossa sociedade consegue se transformar para adotar uma trajetória sustentável de desenvolvimento? [Entrevistado] No entendí. **[Tradutora] Si cree que la sociedad consigue transformarse para seguir esa trayectoria de desarrollo sostenible?** [Entrevistado] Creo que, yo creo que vamos por buen camino. Estamos teniendo conciencia de muchas cosas que antes no teníamos conciencia, que no habíamos visto. Ese es un primer paso y es muy importante. Tenemos un gran obstáculo, y es que en el camino del desarrollo sostenible también hay discursos desinformadores, discursos sin estructura, discursos que parecen ecológicos, y no lo son. Hay demasiado engaño de por medio, y creo que, creo que sea esa cantidad de engaño va a ser una, un obstáculo muy grande para lograr un verdadero desarrollo sostenible. Muchas creencias, muchas ideologías, muchas ideas sin sustento. Creo que eso nos va a impedir mucho llegar a un estado y un desarrollo sostenible bueno. En eso además es muy difícil abordar, hacer una, luchar contra esas cosas, pues, es muy difícil. Mi lectura personal es que nosotros hemos estado promoviendo, pues, hablote de la academia, de muchas, de muchos frentes sociales. Hemos estado promoviendo mucho el pensamiento crítico. Y el pensamiento crítico es algo muy importante para la ciudadanía. Pero estamos en una fase muy precaria en el pensamiento crítico en el que solamente, criticamos por criticar y es el poder del ciudadano y las instituciones están quedando atrás, no se cree en las instituciones, no se cree en la empresa. Sí, hay una descreencia de todo eso y muchas veces creemos cosas solamente porque muchos ciudadanos las dicen y no puede ser así. Nosotros tenemos que seguir defendiendo el discurso de lo técnico, el discurso de lo que está debidamente sustentado. El discurso de lo que se puede comprobar, está comprobado o es comprobable y no un discurso, pues, digamos así, cargado de miedos, y de muchas cosas con las que nos están manipulando hoy día. Pienso que eso es el gran obstáculo del desarrollo sostenible. Eh, que por otro lado, pues, por lo menos, comenzamos a tener conciencia, pero, estamos en un estado todavía muy atrás para comenzar a hacer cosas de verdad, eh, coherentes, que pueden ser pequeñas, que podemos vivir muchos de nuestros hábitos, pero, todavía no, estamos crudos en eso.

[Pesquisadora] Como é atuar com gestão da sustentabilidade para você? [Entrevistado] Cómo es actuar con sostenibilidad, eh, pues, te voy a decir, es una cosa muy loca. Pero, actuar con sostenibilidad es actuar con amor, porque el amor, además de toda la emoción, es como, como una construcción de lealtad. Y si nosotros empezamos a rescatar ese amor por lo humano, y miren aquí hago un paréntesis pequeño. Muchas veces el amor por los animales nos está desplazando del amor por lo humano, de hecho puede que el amor extremo por los animales sea la expresión de nuestra derrota como humanos a la hora de intentarnos querer a nosotros mismos. Lo vemos en el perrito mi hijo, le ponemos ropa, le ponemos nombre, lo bautizamos, lo enterramos al final. Entonces, rescatar primero ese amor por lo humano creo que es la base del tema. Si nosotros tenemos amor por lo humanos vamos a poder discutir entre nosotros bien y llegar a un consenso es desde que haya amor por lo humano. En ese amor por lo humano, necesitamos también entender mejor a la naturaleza, entender mejor cómo se comporta, lograr aprender de ella, de ver que ya no es cuestión de dominarla, sino de aprender. Al revés, nosotros teníamos que aprender de ella y actuar en consecuencia con eso. Y lo otro, que tiene que ver como con el frente económico, es empezar a buscar desde ese amor por lo humano cómo podemos empezar a disminuir las brechas y las inequidades que

tenemos entre nosotros. Para mí, el camino es ese, el camino es primero, como en resumen, primero querernos y segundo tratar de aprender mucho más sobre el mundo para poder conversar sobre él y para poder transformarlo. Pero, en este momento ese tema del amor está fallando muchísimo. Estamos enfrentados como humanos, tomando posiciones, polarizados, en bandos, en bandos que terminan haciendo que amigos discutan, que parejas discutan sobre ideologías del mundo, sobre posturas sobre el mundo, y eso no puede seguir, para mí, el camino es ese. **[Pesquisadora] Sim, perfeito. Com relação a tudo que nós conversamos, você gostaria de acrescentar mais alguma informação?** **[Entrevistado]** Sí, pues, de pronto como conclusiones que el reto de los programas que son como los *Cómo Vamos*, primero es un reto que debería asumir la academia. La academia debería ser así, la universidad debería ser así. La universidad debería estar más pendiente de los temas de las ciudades, ofrecernos más análisis y ofrecérmolos bien, que ese es el tema del *Cómo Vamos*, no solamente es tener el análisis, sino cómo lo aterizamos para que la gente lo quiera tener. Entonces, creo que ese resto deben asumirlo más las universidades, dejar de pensar en investigar por investigar, solamente, sin propósitos transformadores. Y el reto también de los programas *Cómo Vamos* siempre va a ser seducir al ciudadano, seducir al ciudadano para que se interese por las cosas. Y en esa seducción del ciudadano nos toca ser como cuando está con planes de seducción o sea muy, jugársela toda, ser creativo, ser atento, ser claro, ser transparente, ser lindos con los demás. Entonces, eso es un, eso es algo que yo pondría ahí como para puntualizar. Y mira que se relaciona con el camino que te digo que tenemos a la sostenibilidad. Para lograr amor necesitamos eso y ese es el reto. Cierito que aquí en este programa hay amor y eso es un punto bien importante. **[Pesquisadora] Então encerramos a entrevista. Eu quero te agradecer, foi excelente a nossa conversa, muito obrigada pelo tempo que você dedicou para isso, foi um prazer conversar com você.** **[Entrevistado]** Muchas gracias. Igualmente muy rico por contestar las preguntas, aprendí mucho. **[Pesquisadora] Muito obrigada.** **[Tradutora] Muchas gracias y buenas tardes.** **[[Antes de encerrar, pedi recomendação sobre outras pessoas da rede com quem poderia aplicar a entrevista e o entrevistado passou indicações. Agradece novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]**

E.6	Transcrição da Entrevista n. 06	[EN.06_EA.F]
Entrevistada E Rede Nossa São Paulo Data da entrevista: 08/05/2019, às 10:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 1h12min.	Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>itálico</i>]] - notas da pesquisadora [◁] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação	

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.]] **[Pesquisadora] Antes de iniciar, eu tenho um roteiro com algumas perguntas e eu gostaria de te perguntar: não tem problema que eu grave a nossa conversa?** **[Entrevistada]** Não, não, não. **[Pesquisadora] Depois eu vou fazer a transcrição e encaminhar para você validar, tá bom?** **[Entrevistada]** Tá bom. Qual é a pesquisa mesmo? Só me recorda, por favor. **[Pesquisadora] Claro, eu estou pesquisando de que forma redes de sustentabilidade contribuem para o processo de análise de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável nas cidades.** **[Entrevistada]** Ah, que legal. **[Pesquisadora] Então eu quero entender como que as redes contribuem com a Administração Municipal na análise de políticas públicas, que é a teoria convencional que são as três primeiras etapas do ciclo de políticas públicas, que são a identificação de problemas, a formação da agenda e a formulação de alternativas.** **[Entrevistada]** Aham. Legal.

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] Então vamos lá. Você pode iniciar fazendo uma breve apresentação sobre você e seu papel na RNSP? **[Entrevistada]** Sim. Bom, sou [#], sou jornalista há 25 anos, mais ou menos, e eu sou, desde o começo da carreira, sempre trabalhei com a cobertura de temas ligados a responsabilidade social, sempre cobri essa área de responsabilidade social, terceiro setor e sustentabilidade. Isso desde o final dos anos 90, quando esses conceitos, principalmente de responsabilidade social e sustentabilidade, ainda estavam se formando. Sempre tive colunas, trabalhei com essa área especificamente acompanhando os movimentos na sociedade civil. Então, em 2007, quando o [#] fundou o Instituto Ethos, o Fórum Social Mundial, não sei se você conhece a história dele... **[[respondi afirmativamente]]**. Então, eu acompanhei a trajetória dele desde o Instituto Ethos, porque eu cobria, eu tinha um programa na [#] que falava de consumo consciente, responsabilidade social e acompanhava as ações do Ethos, participei dos prêmios Ethos de jornalismo e tudo. E aí, em 2006, eu encontrei o [#] num evento em Amsterdã, justamente sobre indicadores de sustentabilidade, e aí ele estava falando que queria criar um movimento para cidades, né. Como é que cidades poderiam ter uma gestão socialmente responsável, assim como as empresas [◁] como já vinha criando esse movimento para as empresas. E aí, nisso eu estava no [#], eu tinha uma coluna diária sobre terceiro setor. E aí ele lançou, aqui, a Nossa São Paulo em maio e mais ou menos 15 dias depois eu vim aqui trabalhar com ele. Ou seja, estou desde o início aqui do que, então, era o Movimento Nossa São Paulo. Esse histórico nosso você sabe, já? **[[respondi afirmativamente]]**. Certo. Então só completando, eu vim para cá com a proposta de criar a área de comunicação, de criar o departamento de comunicação, um pouco pensando em como a gente ia estruturar isso. No começo, a gente tinha a colaboração e participação da própria equipe do Instituto Ethos, que dava esse apoio, e aos poucos eu fui montando a comunicação aqui, sempre com a perspectiva de, como o Movimento Nossa São Paulo surgiu com a ideia de juntar, reunir a sociedade civil paulistana para olhar a cidade e propor políticas públicas socialmente responsáveis, digamos assim, para a cidade, e uma gestão pautada em planejamento, em metas e voltada para a sustentabilidade, a minha função na parte de comunicação era trabalhar a imprensa, isso obviamente foi a necessidade fundamental, mostrar o que era isso. O [#] já era uma pessoa muito conhecida e aí a ideia era levar essa popularidade dele e das ações que ele criou para [◁] trazer a atenção da imprensa para esse movimento novo. E também fazer um pouco da parte de comunicação interna, juntando esses movimentos e promovendo essa integração um pouco maior. Então, desde então, eu estou aqui, já vai fazer 12 anos, acho que o grande desafio foi [◁] a gente, desde o começo, consegui ter uma excelente relação com a imprensa. Isso eu falo super, modéstia à parte, mas muito pela própria relação que o [#] sempre teve com a imprensa. Isso eu falo porque também tive do lado de lá, trabalhei muito com ele, ele é muito parceiro. E quanto vim para cá, também trazendo um pouco dos contatos que eu já tinha, e também propondo uma forma de relação com a imprensa que não fosse uma forma muito, digamos assim, comercial, né. De assessoria de imprensa, de você ir lá e vender a pautas e propor e sempre com a preocupação de colocar nossa marca em evidência. Não é isso. Desde o início, o que eu construí aqui foi um trabalho de relacionamento com a imprensa para a cobertura da cidade, no começo, né, quando era só Nossa São Paulo, muito focada em traduzir essa cidade e oferecer dados e informações. Então o jornalista que queria saber 'ah, como eu pauto, sei lá, uma entrevista com o Prefeito, o candidato', a gente sempre teve esse trabalho de fornecer dados e, a partir do jornalismo de dados, propor pautas. E depois, quando surgiu o PCS, como a gente pauta a imprensa do ponto de vista das novas agendas e tudo o que tem se discutido sobre sustentabilidade no Brasil e no mundo, como que isso pode entrar no dia a dia da grande imprensa, principalmente, da pequena, enfim, de todo mundo que está preocupado com esse outro olhar. Então, repito, é um trabalho de assessoria no sentido de relacionamento, então não é [◁] a gente lança dezenas de dados, pesquisas isso... Você já falou com a [#] e com o [#], é isso? **[Pesquisadora] Sim, e com a [#] também.** **[Entrevistada]** Ah, com a [#] também, ótimo. Então todo esse material que eles já te contaram que a gente produz aqui, meu papel aqui é traduzir isso e passar para a imprensa e fazer essa ponte. Então provocar, estimular também e fazer esse acompanhamento. Então, para

isso, a gente tem parcerias com alguns veículos grandes, por exemplo, a Rádio CBN, a gente tem dois programas por semana em que a gente propõe as nossas pautas e leva esses assuntos em horários fixos, mas fora isso tem o dia a dia da dinâmica da agenda, né, da pauta que a gente colabora. Então tem um quadro na TVT, que é uma TV mais alternativa, mas que tem um alcance mais popular, e tem uma série de produtos que a gente [<>] agora, a gente vai estreiar, semana que vem, uma coluna na Folha. A gente tem uma super parceria com a Globo, então, por exemplo, quando a gente lança o Mapa da Desigualdade, que é um trabalho super importante aqui, que o [#] e a [#] — a [#] tocava mais e agora é mais o [#] —, a gente lança todo ano, então, por exemplo, o pessoal já sabe que final de agosto, não, final de outubro a gente lança. Então chega julho e a equipe da Globo já começa a me perguntar, a gente já vai passando alguns dados e trabalhando junto. A gente nunca passa nada com exclusividade para nenhum veículo, é sempre um trabalho de uma distribuição democrática da informação, então, mesmo no caso da Globo, eles lançam no dia que a gente determina, ‘olha, todo mundo vai anunciar na segunda-feira, às 10h da manhã’, mas eles fazem uma preparação, eles fazem todo um trabalho de reportagem mesmo, quase um documentário a partir dos nossos dados e a gente vai trocando, vai trocando, explica, volta, vai e volta... Então esse é um trabalho minucioso, assim, do dia a dia, que nos garante também uma boa inserção quando a gente precisa, quando a gente demanda, isso ajuda bastante nesse processo. **[Pesquisadora] Perfeito. Você já comentou um pouco da sua trajetória profissional, que trabalhava com essas temáticas, mas qual foi sua motivação pessoal para fazer parte da Rede Nossa São Paulo?** [Entrevistada] Ah, só completando, eu também fiz especialização em uma área de Literatura, que não tem exatamente a ver com isso, e fiz um mestrado na área de Jornalismo, mas com foco também nessa área de consumo consciente e tal. Eu gosto de também pesquisar, de também elaborar, né. A minha motivação, bom, primeiro, como eu te falei, estou, desde sempre, direcionei minha carreira para tentar cavar na imprensa tradicional esses espaços para assuntos que, até então, não eram... [<>] a gente precisava de espaços específicos, temáticos, né. A gente não tinha, por exemplo, quando você fala de sustentabilidade [<>] responsabilidade social, por exemplo, não era uma coisa que permeava todas as matérias, enfim, que entrava, que era hábito da imprensa falar, ouvir as empresas e também olhar para as ações que estavam sendo feitas. Era sempre assim: um caderno especial, uma coluna específica, ficava restrito a uma seção isolada daquele veículo, né. Então meu desafio, desde o início, era manter [<>] começar por esses espaços e, depois, consolidar. Isso eu fiz nos lugares em que eu passei. Depois, quando eu fui para o [#], que era um espaço mais para a sociedade civil, então, meu desafio todo dia era uma batalha para trazer a sociedade civil para dentro do jornal, né, no meio de tantas questões, tantos problemas, tantos outros assuntos, esporte, violência, e tal, eu tinha que manter ali meia página por dia para falar da sociedade civil. E isso foi um desafio grande e eu acho que cumpri o papel nesses lugares todos, né, depois as coisas continuaram e tudo o mais. Deu origem [<>] esse trabalho que eu fiz deu origem a uma série de iniciativas importantes. E aí chegou o momento em que eu achei que eu tinha mais a contribuir estando do outro lado mesmo, né. E, quando o [#] criou e me chamou, eu senti que era o momento de ter esse desafio de construir e de poder, também, trazer para a sociedade civil o que eu já tinha conquistado do outro lado do balcão, vamos dizer assim.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Você pode contar um pouco sobre o processo de constituição da rede? Como a proposta foi construída, se vocês perceberam alguma abertura na cidade para fazer emergir essa rede, se teve alguma dificuldade nesse processo... [Entrevistada] Da formação mesmo da rede, você diz. Tá, bom, quando eu entrei, como eu te falei, eu conversei com o [#] uns seis meses antes de ele lançar aqui e sabia que estava sendo lançada, eu cobri o dia do lançamento para o jornal que eu trabalhava, para o [#] e o [#], e vim quando já estava montado. Mas a gente ainda era um escritório pequeno, tinha ali meia dúzia de pessoas, e eu acho que o grande desafio daquela época era [<>] primeiro, assim, como eu disse, a gente tinha muitas vantagens pelo fato do [#] ser uma pessoa de grande inserção na sociedade, então ele tinha/tem um poder de mobilização muito grande. Várias organizações, pessoas físicas, ONGs e tal ficaram muito curiosas e muito interessadas em saber como que era essa nova história que ele estava montando, o que isso ia trazer de novidade, qual era o diferencial desse Movimento Nossa São Paulo para milhões de outras iniciativas que tinham em São Paulo e que têm. E aí o que ele sempre fez questão de reforçar, e a gente também — da comunicação e quem estava trabalhando aqui —, teve esse desafio, não só da comunicação, era, bom, qual era o diferencial? A gente tem, por exemplo, na área de saúde [<>] na área de educação, saúde nem tanto, mas na área de educação, a gente tem inúmeras organizações que trabalham com educação em São Paulo, mas que, até então, naquela época, muitas delas não tinham sentado para conversar juntas, né. E com o olhar da cidade. Então cada uma tinha seu projetinho em um canto, mas a gente não conseguia ter uma unidade para falar da cidade. Até organizações que trabalhavam acompanhando, por exemplo, a Câmara, a Câmara Municipal, não conversavam, não sentavam juntas para traçar um projeto comum. Então o que a gente sempre fez foi juntar essas forças, isso foi muito importante, assim, com o olhar da cidade e, principalmente, começar a tentar fazer um diagnóstico da cidade. O que é essa cidade de São Paulo? E isso foi a primeira grande tarefa, que aí é muito do trabalho da [#], que a [#] também está aqui, como eu, desde o início, então como a gente começou a levantar indicadores, que os indicadores [<>] assim, a proposta sempre foi ter esse olhar para a redução das desigualdades, né. Então como que a gente reduz as desigualdades em São Paulo? E sempre pensando que, em São Paulo, não para ficar restrita na cidade, mas que São Paulo pudesse ser um laboratório, um exemplo para o resto do país. Então a gente tinha essa perspectiva: bom, o que a gente fizer aqui em São Paulo pode servir de referência para o restante do Brasil. Mas que São Paulo é essa? Aí a gente começou a levantar os dados, e a [#], na época, pedia ainda por fax para as Secretarias os dados, a gente só tinha os dados da cidade, a gente não tinha por região, né. Aí a gente começou a pedir por subprefeitura, depois passou por distrito. Hoje a gente tem centenas de dados por distrito graças a esse trabalho que a gente fez e é um trabalho que, depois, a Prefeitura, na gestão passada, assumiu, montou o banco de dados da cidade, o ObservaSampa, por nossa influência e tudo o mais. Então a gente, primeiro, precisava partir disso: o que é essa cidade, como que a gente mostra essa cidade. Então esse foi o trabalho principal. E a partir daí, a gente começou a revelar essas desigualdades. Então, bom, se a gente tem, se em Pinheiros as pessoas vivem 30 anos a mais que as de Tiradentes, tem alguma coisa errada, né. E aí vai. A gente começou, com isso, a trabalhar muito na perspectiva de propostas, né. Uma linha propositiva: então tá, a cidade está assim, a gente tem esse tipo de desigualdade, como que a gente faz para a cidade inteira ou, enfim, ter como meta alcançar os melhores índices da própria cidade, né. A gente não está querendo que São Paulo vire a Suécia, Estocolmo, mas que a gente consiga minimamente reduzir essas desigualdades e ter como meta os índices que a própria cidade já tem. Então essa era uma lógica que era diferente naquele momento. Muito se fala isso, dos bons exemplos dos países europeus, países nórdicos e tal, mas e na própria cidade? Então isso foi uma novidade, nesse sentido, e a gente comprou muito a briga porque a Prefeitura, obviamente, não gosta, porque você começa a revelar os dados e começa a ver [<>] porque tem esse mito de que São Paulo é a cidade mais rica do país, que aqui está tudo perfeito, e aí você começa a revelar as várias cidades que têm aqui dentro né. E isso, no ponto de vista da comunicação, ajudou muito também a imprensa a olhar também de uma forma diferente. Não adianta fazer uma matéria e falar ‘mortalidade infantil em São Paulo está resolvida’, mas está resolvida onde? Em que áreas, em que regiões? Os números, a média deixa os números muito genéricos e você maquia a realidade. Acho que era isso em termos de desafios. A gente foi construindo esse novo olhar, levando isso sempre para a gestão pública, né. E aí, desde o começo, a gente teve uma iniciativa que foi a grande conquista, no meu ver, que foi a aprovação da lei do Plano de Metas. A lei, né, que eles devem ter falado, que obriga o Prefeito a ter o plano, isso também ajudou a ter um novo olhar para a cidade, é um instrumento que baliza coberturas de imprensa, que baliza a gestão, que baliza as campanhas. Isso vai dando legitimidade para essa linha de trabalho voltada para o planejamento, para metas, para uma gestão que tenha continuidade, que não comece do zero a cada quatro anos. Essa foi a proposta da Lei do Plano de Metas. **[Pesquisadora] Ótimo. Em relação aos atores que fazem parte da rede, como você avalia essa composição e a forma de trabalho entre eles?** [Entrevistada] Os atores em que sentido? **[Pesquisadora] Os parceiros da rede, os que realmente integram a rede. Eu gostaria de entender um pouco melhor, por exemplo, se os interesses entre eles são alinhados, se existe algum tipo de conflito, como é o relacionamento.** [Entrevistada] Tá. Então, nesses 12 anos, a gente mudou, a configuração mudou um pouco. Por exemplo, a gente [<>] os Grupos de Trabalho (GT), não sei como foi a conversa

com o [#], mas talvez ele tenha dito isso. No começo, os Grupos de Trabalho foram determinantes para a gente selecionar os indicadores, para a gente pensar as pautas e tal. Hoje em dia, a gente tem poucos Grupos de Trabalho realmente ativos, acho que são dois ou três que estão ali com uma pauta, com uma agenda, que se reúnem fisicamente, né, que, de fato, estão ali reunidos nesse formato de Grupo de Trabalho. Porque as coisas mudaram, as questões das redes sociais e a comunicação digital, tudo isso foi promovendo um outro tipo de configuração dessas causas. Hoje, a gente trabalha em alguns temas, por exemplo, mobilidade, a gente já percebeu que não faz mais sentido ter um GT de Mobilidade, né, chamar várias organizações para sentar aqui e discutir mobilidade. A gente vai trabalhando por causas, então assim, tem um grupo que discute a licitação dos ônibus, tem um grupo que discute a questão [⟨⟩] entende? São causas e mais pontuais, porque as organizações têm suas agendas e também muito porque a gente mesmo, com todo o trabalho que a gente vem fazendo nesses 12 anos, a gente acabou estimulando muitas organizações novas de mobilidade, por exemplo. Então hoje tem muito mais, então não é novidade. Isso já é um assunto que já está na pauta, então a gente já fez nosso papel, entendeu? A gente não está, assim, [⟨⟩] a gente já mobilizou suficientemente, né. Outros grupos, por exemplo, Criança e Adolescente funciona super bem, tem pautas, a gente acabou de ajudar a Prefeitura a fazer um Plano Municipal da Primeira Infância, tudo isso foi uma inserção, uma incidência do Grupo de Trabalho de Criança e Adolescente. Então, nesse sentido, no tema de primeira infância, faz sentido manter o GT. Mas depende muito das pessoas, depende muito se tem uma organização encabeçando... No GT Criança e Adolescente, por exemplo, UNICEF é super presente, então UNICEF coloca a disposição duas ou três pessoas trabalhando lá para se reunir e isso acaba dando essa agitada, essa manutenção, né. Então isso é uma configuração diferente. Hoje a gente tem, hoje, aqui no escritório trabalhando, quase 20 pessoas, e a gente tem mais o trabalho, não vou dizer interno, mas é o trabalho, como eu disse, de parcerias e a gente vai fazendo articulações que são mais móveis, né, não fixas do tipo 'ah, este grupo tem essas pessoas', entende? **[Pesquisadora] E você identifica que falta algum tipo de perfil da sociedade que seria interessante fazer parte da rede?** [Entrevistada] Olha, você sabe que, assim... Você mesma está fazendo uma... É tese, né? **[Pesquisadora] Isso, é tese em Administração.** [Entrevistada] Então, eu acho que uma coisa que a gente quer inclusive se aproximar mais é da própria academia. E a gente sente que precisa, de fato, a gente precisa ter essa inserção, porque é fundamental. A gente sabe que a produção de conhecimento respalda muitas vezes as propostas e a política pública, as políticas públicas, né, então assim, esse é o tipo de público que a gente gostaria de se aproximar mais, para eu te responder de bate-pronto. Eu mesma estou querendo voltar para a academia, quero tentar um doutorado e pensar mesmo, porque aí você consegue fazer coisas de mais longo prazo, você consegue, de repente, parcerias com Universidades e ter mais pesquisadores envolvidos. Isso tudo ajuda muito. Então esse é um público que a gente realmente ainda não está [⟨⟩] a gente tem projetos desenvolvidos, por exemplo, a gente desenvolveu, ano passado, um projeto muito legal que foi patrocínio da ONU, com a UNIFESP, o Instituto da Cidades, lá no Jardim Helian, foi muito interessante assim. Mas é uma coisa pontual. Era um projeto para levantamento de indicadores, a [#] que tocou, ela sabe bem disso. Mas eu acho que seria mais, a gente precisaria ter mais envolvimento, né. **[Pesquisadora] E em relação aos atores da sociedade em geral, como você avalia esse relacionamento com a RNSP? Você entende que a sociedade aberta conhece a rede? Você identifica que o relacionamento da rede com a sociedade em geral poderia melhorar de alguma forma?** [Entrevistada] Com a sociedade? Deixa eu pensar... Então, eu penso assim, porque, como eu disse, mudou muito, né. Então a gente também está tentando repensar... Eu acho que — e aí é uma crítica interna, um mea culpa — a gente precisa se atualizar. A gente tem uma tradição muito de convocar as pessoas para ir aos eventos, para ir em eventos físicos mesmo, presenciais, né. E a gente ainda faz eventos todos os meses, às vezes, mais de um, o que não é fácil. Isso é muito raro. A gente faz o lançamento de pesquisas todo mês e tal. Mas isso tem sido um esforço muito grande, porque as pessoas não estão podendo mais sair dos lugares para ficar se dedicando, a gente precisa mudar um pouco. E aí é uma coisa que tem a ver com a comunicação também, sim e não, mas eu acho que a gente precisaria mudar um pouco essa forma de convocar as pessoas, sabe. Então a gente já fez muito também manifestos, para as pessoas aderirem virtualmente, e tal, mas a gente ainda não encontrou uma forma. A gente ainda tem uma capacidade muito grande de convocação, ainda tem, repito, em evento presencial que a gente faz, a gente tem parceria com o SESC. Então, às vezes, o SESC quer, tem como meta que esses eventos sejam distribuídos pela cidade. Às vezes, a gente faz numa unidade do SESC super longe, com pouquíssimo [⟨⟩] super difícil de acesso, durante a semana e vai muita gente. Mas ainda assim eu acho que isso está falho. A gente precisaria pensar em uma nova forma de chegar na sociedade. Então não sei se são as redes sociais também... O [#], que é o nosso coordenador geral, acha que tem muitas coisas nas redes sociais, mas também não é o nosso público, não é um público que está muito nas redes sociais, é um público mais velho... Isso sempre teve. Então, ainda, talvez a gente precisasse falar mais com os jovens, né. E eu também não sei ainda como fazer isso. Ainda estou tentando, sabe. **[Pesquisadora] Certo. Agora você pode relatar sobre como é o relacionamento da rede com a Administração Pública Municipal? A cada troca de gestão, como a rede é apresentada, como você percebe que é a receptividade e como vocês vão construindo esse relacionamento?** [Entrevistada] Hum, vamos ver, com a gestão pública... Então, a gestão pública é sempre um aprendizado a cada quatro anos. A gente já passou por vários aqui. Então cada um é uma experiência. Eu acho que hoje, depois de três ou quatro gestões, a gente já conseguiu ter uma credibilidade, já consegue ter um diálogo civilizado, no sentido de que a gente solicita [⟨⟩] a gente tem entrada na Prefeitura independentemente da gestão. Qualquer Prefeito que seja o Prefeito que vai assumir, ele vai nos atender, tá. Ele vai nos atender. Dificilmente não vai nos atender. Então isso é uma coisa importante, assim. Mas ainda varia muito da linha, do viés ideológico, então a gente não sabe muito como lidar. Aqui, a gente já teve, por exemplo, a gestão do Kassab era com uma característica, a do Haddad era outra completamente diferente, do Dória completamente diferente, e a gente não sabe o que vai vir no ano que vem, né. O que a gente tem se preparado é, principalmente, focando na coisa do Plano de Metas, que é um instrumento que está respaldado por lei, né, ele está de fato consolidado em São Paulo. Os Prefeitos têm apresentado, eles, de uma forma ou de outra, respeitam o Plano de Metas e então a gestão está tentando já, esse ano, fazer um trabalho super antecipado, já começar a trabalhar o Plano de Metas do próximo Prefeito já este ano. O próximo Prefeito vai assumir em 2021, mas porque tem todo o processo de campanha que tem que estar alinhado com o plano que ele pretende apresentar, né. Então o que a gente quer, de fato, é que, antes de falar 'vamos lançar candidato', o candidato ou a candidata já saiba 'ah, eu vou ter que apresentar um plano, deixa eu ver aqui o que esse pessoal está falando, o que eles estão sugerindo'. A gente quer influenciar nesse sentido, entendeu. Então, para que a nossa relação com a Prefeitura justamente fique mais profissionalizada, entendeu, fique mais, como é que eu vou te dizer, fique mais institucionalizada, que a gente não fique uma coisa que vai depender da gestão ou de quem está no poder. Acho que é essa um pouco a ideia, assim. **[Pesquisadora] Você comentou que, hoje, vocês têm acesso fácil. Mas resgatando do início da rede, você recorda de alguma dificuldade ou esse processo de construção do acesso foi tranquilo?** [Entrevistada] Não, assim, a gente sempre tem dificuldades, mesmo na gestão mais aberta, por exemplo, como a gestão do Haddad. Teve momentos em que a gente brigou com ele e foi difícil. Aí corta um pouco a comunicação. São momentos... A gente lança a pesquisa que fala que 90% das pessoas são a favor das ciclovias e aí volta, numa boa. É assim, é uma oscilação o tempo inteiro. Com o Dória foi a mesma coisa, a gente chegou, fez a proposta, daí a pouco tem alguma causa que... alguma coisa que a gente não concorda, aí volta de novo e a gente faz alguma crítica, a gente tem esses espaços em imprensa. Então a gente tem sempre [⟨⟩] a gente agora, ontem mesmo, o [#] — é que agora ele deve estar na CBN e eu não estou ouvindo —, mas ontem ele estava na TVT e fez uma super crítica a três secretários municipais que estão sendo acusados de corrupção e o Prefeito não fez nada, eles estão aí. E aí deu um ruído. Daqui a pouco, a gente ajuda, sei lá, se a Prefeitura vai lançar uma nova ação de segurança, a gente ajuda, divulga, etc. Então depende muito do momento, depende muito da ação, depende muito da [⟨⟩] é uma relação que não é linear, entendeu, ela não é rígida. Mesmo nas gestões de direita, de esquerda, tanto faz. **[Pesquisadora] Qual é a sua percepção em relação à forma de trabalho da rede? A metodologia de trabalho...** [Entrevistada] Então, eu acho assim, a gente tem investido muito na produção de conteúdo, né, como você falou com a [#], com o [#]... A gente tem uma excelência muito grande na gestão de, assim, na gestão não, em se colocar como vanguarda na produção, por exemplo, dos indicadores nos ODS, né, que a ONU lançou em 2015. A gente fez coisas muito antecipadamente, a gente saiu na frente muito antes de qualquer organismo nacional, internacional, da municipalização desses

indicadores, e isso é uma característica que — e aí eu estou fazendo uma crítica — a gente poderia aproveitar muito mais, sabe, poderia potencializar. A gente é muito bom nisso, na produção de conteúdo, mas a gente ainda tem dificuldades na disseminação desse conhecimento, desse conteúdo. Eu estava agora de manhã mesmo falando com a pessoa que cuida aqui com a parte de projetos e tal, de como a gente poderia e deveria aproveitar melhor esse trabalho e disseminar isso, seja em cursos, seja em outros canais, né. Porque a própria imprensa tem uma limitação, a imprensa tem várias limitações e cada vez mais as pautas são enxutas, as redações estão enxutas, então, como é que a gente cria outros canais? Seja por curso, seja por, enfim, não sei, teria que pensar em outras formas de disseminar, acho que a gente teria que aproveitar um pouco melhor esse conhecimento todo para espalhar isso. Isso é uma questão que é uma crise aqui que eu acho que a gente tem. E, como eu disse, descobrir um canal para chegar na sociedade e talvez, fazendo algumas, sei lá, autocríticas [< >] autocrítica não, fazendo reformulações de estratégias. Então, como eu falei, mobilidade é uma área que a gente levantou essa bola, a gente começou a falar em ciclovias aqui desde o início, mas hoje em dia não tem mais necessidade. A gente não precisa mais falar. A gente já, ciclovias já está na boca das pessoas, já está na sociedade, então isso é uma causa que a gente teria que ‘oh, já atingimos aqui um resultado, depois de tanto tempo, vamos atrás de outras causas’. Então acho que a gente precisaria, às vezes, tentar se desapegar um pouco de causas já ou ganhas ou derrotadas, mas que já foram superadas de alguma forma.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Certo. O bloco de perguntas que vem agora está relacionado a políticas públicas. Eu comentei um pouco no início que, teoricamente, a gente fala em alguns estágios do ciclo de políticas públicas, como a identificação de problemas, formação de agenda, proposição de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. O meu olhar é sobre as três etapas iniciais e as perguntas da sequência vêm nesse sentido. Sobre a identificação de problemas públicos relacionados à sustentabilidade na cidade de São Paulo, como a rede mapeia e identifica os temas e problemas mais relevantes? [Entrevistada] Olha, estou pensando aqui... Assim, mapear os temas, a gente não tem [< >] eu confesso para você, não sei o que o [#] falou, não sei como você apurou isso com ele, principalmente com ele que está à frente da Nossa São Paulo, no dia a dia. A [#] está à frente do PCS e a [#] está na área mais técnica, né. Mas a gente não tem um sistema muito organizado — não que isso seja um problema, eu acho —, uma metodologia muito definida, muito explícita de identificação dessas pautas, dessas causas. As coisas chegam muito até a gente por conta da nossa trajetória, do nosso histórico, né, isso é inevitável. A gente está o tempo todo muito ligado no que está acontecendo, então as pessoas têm suas próprias redes de contato e chegam até a gente mesmo, nos têm como referência. O que a gente tem, que eu não falei ainda, é um grupo que a gente [< >] além dos GTs, tem um grupo que a gente chama de Colegiado, né. Então é um Colegiado de Apoio. Nesse Colegiado, tem pessoas de várias organizações, de várias... pesquisadores, gente que está em organização social ou não, que nos trazem essas pautas também. Então eles ‘olha, tá acontecendo tal coisa ali, tá acontecendo tal coisa aqui’, sabe, então tem essa... a gente vai tendo essa rede de contatos que vai nos passando. Isso é uma questão que, para a gente, é fundamental, né. Tem, claro, tem alguns instrumentos que a gente vai acompanhando, desde Diário Oficial até os sites. Só fazendo um parêntese, a gente tem agora um projeto jornalístico mesmo, que está na minha alçada aqui, é um site, que chama 32xSP, que é um site que é uma parceria com a Agência Mural de Jornalismo das Periferias, e esse site procura, justamente, dar um olhar diferenciado, fazer uma cobertura diferenciada para as subprefeituras, então o que está acontecendo e pautas que não saem no dia a dia da imprensa e pautas que não estão ali na boca das pessoas. Então isso é um... por exemplo, a gente procura, a gente faz uma varredura nos sites das subprefeituras e, com isso, você vai descobrindo um monte de pautas, né, e pautas que eu digo tanto para a imprensa quanto pautas para o trabalho de mobilização, né, então, o trabalho de articulação política. A gente tem muito, muito, muito pedido via Lei de Acesso à Informação, a gente vai atrás desse tipo de informação, mas eu acho que, basicamente assim, sendo bem sincera, são as coisas que chegam até a gente. A gente faz sempre uma rodada de contato com Vereadores, a gente fica sempre em cima desse tipo de relação também, essa relação, não vou dizer pessoal, mas essa relação que a gente já tem, essa rede de contatos é fundamental. [Pesquisadora] Perfeito. E como vocês costumam definir de que forma vocês vão priorizar essas pautas? [Entrevistada] Esse é um... É uma pergunta importante. Bom, tem uma questão que é assim, são as nossas pernas, né. Tem coisas que a gente não consegue entrar. Tem muitas ações que as pessoas pedem, me ligam, por exemplo, de imprensa, ‘ah, o que vocês acham de tal assunto, o que vocês acham disso, o que vocês acham daquilo’ e eu falo ‘isso a gente não tem condições de opinar, não dá para opinar’, e a gente vai passando e vai dizendo ‘essa causa a gente não vai conseguir entrar’. ‘Ah, mas por que não?’, ‘porque não dá’. E muito disso a gente leva de volta para o Colegiado, né, para o Colegiado de Apoio. A gente fala ‘olha, tem uma causa aqui, a gente não vai conseguir entrar nessa por isso e por isso, o que vocês acham?’ e as coisas são decididas coletivamente. Tem várias questões que a gente já falou ‘não dá, a gente não consegue, não tem pernas’, e, às vezes, você fala assim, até tem pernas mas [< >] aí tem uma questão de sobrevivência, então, por exemplo, às vezes você não tem perna, não tem pessoas suficientes para entrar, mas de repente você consegue um projeto, um financiador que vai bancar e fala ‘eu quero um olhar específico sobre essa causa’, e aí a gente consegue contratar alguém ou contratar um pesquisador e, com isso, a gente tem pernas para entrar em uma causa que é super importante. Claro, sempre tem o critério da relevância para a cidade, obviamente. Não é só ter pernas ou não ter. Mas, se às vezes a gente consegue um apoio, então isso facilita muito. [Pesquisadora] E nesse processo de identificação de problemas, priorização, vocês já têm algum tipo de interação com a gestão pública? Você comentou que vocês já usaram algumas vezes a Lei de Acesso à Informação para obter dados, né. É fácil esse processo de coletar informações de diagnóstico da gestão pública? [Entrevistada] Não, não é fácil não. Não é nem um pouco fácil. Já melhorou muito por conta da Lei de Acesso à Informação, ela ajuda muito nesse trabalho, muito. Mas a Lei de Acesso à Informação é isso, tem uma briga, você vai, pede, tem um recurso, tem um tempo, não é assim imediato. Os dados, por exemplo, do Mapa da Desigualdade, talvez o [#] tenha te falado, a gente [< >] todo ano é uma luta para conseguir esses dados, né. Então vai, pede, eles falam ‘ah, não tem esse dado’, a gente fala ‘tem, olha aqui, ano passado vocês entregaram para a gente’, e eles ‘não, isso nunca apareceu’, ‘ah não, tem sim’, então a gente vai lá, às vezes, nas Secretarias e fala ‘olha aqui’, e eles ‘ah, poxa, era dado nosso’, então não é fácil. Todo ano... é um trabalho que começa todo ano, do zero. Claro, repito, já melhorou, já podemos dizer que no começo era nada, era a coisa mais difícil do mundo você conseguir qualquer tipo de informação, hoje em dia é mais fácil, mas desse jeito, você vai e ‘ah, não reconheço esses dados’, e nós ‘vocês mesmos que mandaram’, sabe, tem o email da pessoa que mandou, mas é óbvio, é uma estratégia política de se esquivar e de não querer revelar as coisas, obviamente. [Pesquisadora] E pensando na etapa de formação de agenda, que providências a rede toma para inserir esses problemas efetivamente na agenda pública? Como a rede alerta a APM e quais são os esforços para que eles sejam efetivamente abordados pela gestão pública? [Entrevistada] Bom, como... A gente tem essa [< >] a gente é reconhecido na sociedade por ter esse trânsito tanto com a imprensa, que é a minha parte especificamente, quanto no Poder Público, então a gente tem essa, digamos, tradição, né. E então, quando algumas causas chegam até a gente, geralmente é pedindo ajuda no sentido de ‘ah, quero pautar isso na imprensa, quero usar os canais que vocês têm na imprensa, quero tentar uma conversa com o Prefeito’, então isso é um primeiro momento. O que a gente faz é dar visibilidade, né, esse acho que é o grande, digamos, a grande primeira contribuição que a gente pode ter e dar, né. E isso, claro, já tem um impacto, já provoca uma discussão, etc., etc. A partir daí, a gente tenta ir pelos canais que são viáveis, são possíveis, então a gente evita — talvez o [#] tenha falado isso também — judicializar. Entrar na justiça não é muito uma linha de trabalho que a gente gosta e costuma, a gente vai mais na parte da proposição e da mobilização mesmo. Então é um viés diferente. Então assim, essa coisa de chamar atenção via imprensa e tentar diretamente esse contato com o Poder Público, alertar, mostrar por meio das boas práticas que a gente tem, inclusive, no Programa Cidades Sustentáveis, quais são as outras referências em outros países, em outras cidades e como isso pode ser adaptado para a nossa realidade... Tudo isso, a gente [< >] é assim, acho que é a nossa contribuição imediata, sabe, isso é o que a gente costuma fazer de imediato. E a gente vai acompanhando, a gente dificilmente deixa de [< >] a gente contribui, inclusive, tecnicamente com as propostas, a gente, por exemplo, o Plano de Primeira Infância a gente construiu junto, escreveu o plano, não é só que a gente fala ‘é

legal ter um plano'. Tem essa diferença, que é essencial. **[Pesquisadora] Certo. E momento de tentar influenciar a gestão pública para abordarem esses problemas que vocês trazem como pauta, vocês têm, além da imprensa, o apoio de algum outro tipo de organização da sociedade, que você vê como um apoio importante nessa frente?** [Entrevistada] Tem as empresas. Acho que as empresas são pontos importantes. O [#], o [#], eles vêm do universo empresarial, então a gente tem... Bom, além das empresas, a gente tem muito trânsito com os organismos internacionais, como a própria ONU. Então isso acaba ajudando, por exemplo, agora está tendo um evento lá em Washington, tem um jornalista que trabalha aqui com a gente que está lá e a gente indicou o pessoal da Prefeitura de Ilhéus, na Bahia, que é uma referência em mobilização, então a gente faz muito esse trânsito também, né, com a gestão, indica para eventos... Isso ajuda, a gente tem premiações, faz Prêmio Cidade Sustentável, tudo isso acaba atraindo o Poder Público, então... E aí sempre nessa relação com a ONU. As empresas são fundamentais, todo mundo quer estar bem com as empresas, a cidade também precisa das empresas investindo, atuando e tudo o mais. Então as empresas são bons argumentos quando você vai tratar com a gestão pública, né, você dizer que as empresas podem [↔] a gente fez por muito tempo, hoje em dia está um pouco menos, mas fez por muito tempo uma ponte mesmo com as empresas, né, de contar 'olha, tá com questão de falta de vaga em creche, então as empresas estão dispostas a contribuir, a fazer parcerias para a construção de creche', a gente por muito tempo intermediou e estimulou essa questão com as empresas, então as empresas são bem importantes mesmo. **[Pesquisadora] Perfeito. E em relação à formulação de alternativas, como a rede reúne informações para aprofundar o conhecimento sobre tais problemas e pautas? Por exemplo, as pautas de mobilidade ou de primeira infância, de que forma vocês se aprofundam para conseguir elaborar propostas e ter uma conversa mais aprofundada com a gestão pública sobre essas temáticas?** [Entrevistada] Principalmente, a gente se pauta por, primeiro, os dados, isso é fundamental, a cidade está 'assim' e a gente quer chegar 'assim'. Pelos mecanismos legais, já existe um pacto, um plano de mobilidade que prevê x km de corredores de ônibus, há referências internacionais ou nos ODS da ONU dizem que tal tal tal, então por isso... Não é porque a gente acha que tem poucos corredores de ônibus, a gente explica 'há poucos por isso, por isso e por aquilo'. Então 'ah, a gente defende a redução da velocidade nas vias', não é porque a gente acha legal andar devagar, mas porque está provado que, em países mais desenvolvidos, os acidentes e as mortes caíram não sei quantos % por isso, por isso e por aquilo. Então, entende, assim, é sempre muito bem argumentado. Até para a gente não ser chamado [↔] não ter críticas e não ter... não ter essa questão ideológica, né, 'ah, vocês estão vinculados a esquerda ou vocês estão na direita', a gente sempre usa muito os argumentos de dados e de boas práticas, essa é a base, e de referências internacionais. **[Pesquisadora] E você consegue perceber resultados dessa mobilização junto à gestão pública? Você consegue perceber pautas que eles pegaram para atuar sobre?** [Entrevistada] Olha, é difícil você medir resultado quando você está falando num trabalho que é tão demorado e tão indireto. A gente não chega lá e... [↔], mas, por exemplo, esse é... Plano de Primeira Infância, Lei de Mudanças Climáticas, o Plano Diretor que São Paulo fez na gestão passada a gente participou o tempo todo, a Lei do Plano de Metas, que é a maior vitória concreta do ponto de vista legal e da gestão pública, né, a gente realmente desenhou a lei, apresentou a lei e conseguiu aprovar... As ciclovias, essa parte toda de mobilidade, isso tudo começou com a gente. Isso eu falo sem qualquer medo de errar ou de ser pedante, realmente foi uma proposta [↔] quando a gente começou a falar em ciclovias, aqui, a CET [*Companhia de Engenharia de Tráfego de SP*], por exemplo, falava que era impossível, jamais teria ciclovia em São Paulo, nem no final de semana, nem aquela que tem entre os parques, nem a ciclofaixa e tal. E então, assim, acho que tem muito impacto, a gente percebe que, por exemplo, do ponto de vista da imprensa, né, que é a minha parte, a imprensa, de um tempo para cá, começou a olhar a cidade diferente. Você via mesmo na campanha eleitoral, na hora de conversar com os candidatos, de perguntar, de questionar, as perguntas estavam muito mais específicas do que 'ah, você acredita em Deus?', 'você foi casado, você é solteiro, qual sua orientação sexual?', sabe. Agora é 'olha, segundo dados do Mapa da Desigualdade, a cidade está assim, assim, qual sua proposta para isso?', né, a qualificação do debate eleitoral, assim, foi infinitamente maior. No debate eleitoral do ano passado, não dá para ver porque em eleições majoritárias a discussão é um pouco mais ampla e diferente, mas na eleição municipal, se você olhar, a diferença foi brutal. Então acho que a gente conseguiu qualificar de alguma forma, com certeza. **[Pesquisadora] Certo. A rede também faz um trabalho de monitoramento de indicadores, certo? E essa é até uma das fontes de informação de vocês para atuar. Como você percebe a importância desse acompanhamento contínuo dos indicadores da cidade?** [Entrevistada] Então, esses impactos que eu falei que são boas notícias, de políticas mais permanentes, mais consistentes, isso tudo a gente consegue, de fato, creditar ao nosso trabalho, creditar à nossa mobilização, à nossa incidência, e tal. Mas o reflexo disso nos indicadores... Isso ainda demora, eu vou te falar. Isso ainda não é uma coisa que a gente consegue, de fato, falar, no Mapa da Desigualdade, todo ano, a gente mostra a evolução, mostra inclusive a evolução do *desigualômetro*, que é essa diferença entre a melhor e a pior, né, por subprefeitura ou Distrito, e a gente tem pouca melhora de fato, assim, de redução da desigualdade... Muito pouca coisa, sabe. Algumas coisas em relação a creche, vagas em creche e tal, em mobilidade eu acho que melhorou muita coisa, tem hoje outras formas de [↔] assim, uma parte que a gente percebe melhorou em muito do que a gente propôs é a ocupação da cidade, a ocupação de alguns espaços públicos no centro da cidade, algumas situações em que as pessoas conseguem de fato frequentar a cidade, mas tem retrocessos também, tem passo para frente e dois para trás, acho que são gerações, a gente ainda vai demorar um tempo. **[Pesquisadora] De uma forma geral, você consegue perceber que, de fato, a Administração Pública Municipal tem atenção em relação ao trabalho da rede?** [Entrevistada] Tem, com certeza tem. Só uma pergunta: seu trabalho não é focado em São Paulo, é? **[Pesquisadora] Eu estou estudando a Rede Nossa São Paulo e, na Colômbia, as redes de Bogotá e Manizales. E agora estou vendo também para entrar em contato com a Nossa Ilhéus.** [Entrevistada] Sim, eles são ótimos, é muito legal o trabalho deles.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Legal. A minha pesquisa se orienta em relação a essa temática de Desenvolvimento sustentável (DS). Então as próximas questões são sobre isso. Um dos propósitos da RNSP é a busca por uma cidade mais sustentável. Você pode comentar um pouco mais sobre isso? O que é DS para a rede e como ela trabalha em função disso? [Entrevistada] Bom, basicamente, para a NSP, enfim, desde o início, a nossa lógica está pautada nessa questão da desigualdade, então não adianta você ter uma série de progressos, uma série de políticas que promovam o desenvolvimento econômico, que promovam melhorias nas cidades e no país, se você não tiver uma qualidade de vida mínima e básica para todos, né. Então esse é o pressuposto básico. E tem isso, obviamente, pensando que o DS ainda envolve as questões ambientais, culturais, econômicas, sociais de uma forma integrada. Então, para a gente que está aqui nesse universo parece um pouco óbvio, mas não é. Acho que, ainda hoje, mesmo com imprensa, quando eu converso e tal, tem muito dessa ideia de que sustentabilidade está vinculada apenas a questão ambiental. Então a gente também procura, a gente procura dar esse olhar de que, quando você está falando de sustentabilidade, você está falando de gestão, você está falando de governança, você está falando de tudo isso que envolve uma cidade melhor, né, não é só qualidade de vida, mas qualidade de vida inclui também participação. Então redução das desigualdades e participação social são as bases, acho que essa é a nossa contribuição quando se fala em sustentabilidade, né. Isso muita gente fala, mas o nosso papel está em olhar para esses dois pilares aí. **[Pesquisadora] Até aproveitando o gancho, a pergunta seguinte seria relacionada às dimensões da sustentabilidade. É uma divisão mais metodológica, entre ambiental, social, econômica, institucional... A rede tem um entendimento sobre essas dimensões? E como são abordadas no dia a dia? Mais em uma perspectiva integrada ou como é que funciona?** [Entrevistada] Totalmente integrada, inclusive acho que o nosso papel é exatamente de colocar esse assunto, esse olhar para a [↔] e assim, estou te falando, né, você deve saber disso tanto quanto eu, às vezes você vai em grandes especialistas em gestão ou mesmo jornalistas que estão acostumados a cobrir e que não conseguem entender a sustentabilidade nesse olhar mais integrado, têm uma dificuldade mesmo, acham que é uma coisa segmentada, 'ah, esse é um assunto de sustentabilidade', mesmo quando se fala em departamentos de sustentabilidade, é aquilo que eu falei em relação à imprensa e que eu falo há décadas: você não precisaria ter, o ideal seria você não precisar ter um departamento de sustentabilidade ou uma área de sustentabilidade ou uma seção sobre

sustentabilidade na imprensa. Tinha que ser uma coisa transversal e que fizesse parte da dinâmica, né. O ideal é que toda gestão fosse pensando na sustentabilidade, isso é o mínimo. Parece uma coisa muito óbvia para a gente, mas ainda não é. **[Pesquisadora] Na sua visão, por que é importante abordar a sustentabilidade a partir da cidade, ou seja, do âmbito local?** [Entrevistada] Olha, acho que em todos os âmbitos é importante, essa questão das cidades foi uma escolha da nossa atuação por perceber o quanto as cidades podem liderar o processo, que pode gerar impacto nos âmbitos estadual e federal... O próprio Plano de Metas tem uma PEC tramitando para que a gente tenha Plano de Metas nos estados e no governo federal. Esta lá rolando, a gente está agora, de novo, tentando fazer essa PEC destravar aí. Então as cidades, primeiro que as pessoas vivem nas cidades, as pessoas estão próximas das cidades, e a gestão municipal muitas vezes tem condições de ter uma autonomia para gerir algumas coisas maior que até os estados e o governo federal. Então, quando a gente fez o trabalho todo de municipalizar, por exemplo, os ODS *[[Objetivos de Desenvolvimento sustentável propostos pela ONU]]*, a gente foi vendo o quanto as cidades têm o poder de, inclusive, garantir o êxito da Agenda 2030, que tem uma série de questões que estão no âmbito das cidades. Mas a nossa ideia nunca foi se limitar às cidades, né. A gente quer só trabalhar nesse universo mais para provocar um impacto que pode reverberar nos outros âmbitos, né.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Perfeito. Algumas questões de encerramento agora. De uma forma geral, como você percebe a atuação da RNSP, as conquistas alcançadas e os desafios futuros? [Entrevistada] Nossa, difícil... Bom, eu acho que a gente teve um papel muito importante na cidade de São Paulo num momento em que as pessoas estavam começando a olhar para a cidade, começando a se apropriar do espaço público. A gente conseguiu participar de momentos, como eu disse, decisivos, a RNSP foi fundamental, tem sido fundamental para a união da sociedade civil, para a valorização da sociedade civil e aí, também falando um pouco da minha parte e modéstia à parte, foi fundamental para provocar um outro olhar da imprensa sobre a cidade e sobre a sociedade civil, né. E eu sou de um tempo em que as ONGs você tinha que brigar, 'ah, você não vai ouvir um especialista?' e o especialista nunca podia ser de uma organização, né, sempre tinha um preconceito e tinha um olhar muito estigmatizado, as ONGs não tinham espaço de fato. Então eu acho que a gente está contribuindo. Uma coisa que eu fiz do outro lado, quando eu estava na imprensa e que hoje eu faço aqui é mostrar que as ONGs têm condições de fala sim, as ONGs têm produção de conhecimento sim e que você, principalmente, pode ter um discurso consistente sem, necessariamente, ser um discurso panfletário. Isso ajuda a dar credibilidade. Então acho que a gente, e aí não só da comunicação, a gente como um todo tem conseguido mostrar isso, que as ONGs podem ser colaboradoras da gestão e da sociedade de uma forma com conteúdo e com responsabilidade, né. E acho que essa é a grande contribuição. Mas a gente ainda está se reinventando. O [#] sempre falava no começo: 'meu sonho é que chegue um momento em que a NSP seja desnecessária', que as coisas fluam, que a gestão seja responsável e tudo o mais, sem que você precise ir lá e falar 'olha, você tem que fazer metas, olha, você tem que diminuir a desigualdade', mas ainda não é desnecessário. **[Pesquisadora] Você consegue perceber mudanças em relação às políticas públicas da cidade em decorrência da atuação da rede?** [Entrevistada] Eu acho que sim, como eu citei o caso das ciclovias, o olhar para a mobilidade, não só focado no carro, no trânsito, no motorista, em chegar mais rápido... Isso realmente foi um avanço, a gente [∞] claro, a gente teve retrocessos aí, e isso independentemente da questão ideológica, mas a gente teve avanços mesmo. As pessoas conseguem entender, conseguem valorizar, conseguem estar abertas para outro tipo de mobilidade... Esse tipo de cobrança dos dados, dos números... Hoje, se você for olhar e analisar as pautas, você vê muito mais condição de referência da cidade de um olhar descentralizado do que a gente tinha antigamente, né. Isso realmente foi uma conquista, acho que isso é uma conquista que a gente vai, que a gente pode creditar a nós mesmos, né. **[Pesquisadora] Você acabou já falando em uma medida ou outra, mas só para pontuar: na sua avaliação, quais são os resultados mais importantes conquistados pela rede ao longo desses anos?** [Entrevistada] Bom, primeira coisa foi a lei do Plano de Metas, porque parece uma coisa pequena mas não é, porque a gente já influenciou cerca de 60 cidades no Brasil, que têm essa mesma lei, que conseguem, na verdade, ter um instrumento de controle social. Além de ser um instrumento de planejamento, é um instrumento de controle, né, de aferição dos resultados, de avaliação da gestão, né. Tudo isso você consegue ter por meio dessa lei, então isso já foi um grande avanço. Que mais... Estou pensando em coisas bem concretas... Acho que dá para a gente deixar como a lei do Plano de Metas e outros instrumentos como... ah, e a municipalização dos ODS, acho que isso é uma contribuição que a gente tem dado que realmente foi impar, que a gente conseguiu fazer isso muito rapidamente, de uma forma bem profissionalizada, sabe, sem... a gente não ficou refém da própria influência da ONU. A gente conseguiu fazer isso de uma forma personalizada para as cidades brasileiras, então isso foi bem importante mesmo. **[Pesquisadora] Perfeito. Na sua visão, por que a rede conseguiu chegar onde ela chegou?** [Entrevistada] Primeiro, por credibilidade, por seriedade no trabalho, por ser um trabalho consistente e permanente. E por ter, e aí modéstia à parte mas não só por mim, por ter investido em profissionais capacitados e com consistência e, nessa de investir, conseguir garantir que esses profissionais permanecessem, ficassem aqui durante um longo tempo para conseguir, de fato, ter impacto. Acho que isso é um grande mérito. Tem muitos movimentos que são pontuais, que surgem e morrem, que são movidos por uma causa, e a gente é muito persistente. Acho que essa é uma palavra importante, assim, muito persistente. Então tem causas que a gente entra e que a gente, daqui a pouco, volta de novo e daqui a pouco volta de novo, então a gente [∞] porque se você fosse deixar, obviamente, levar pelos temas, a agenda diária vai engolindo, né. A gente vai, entra ali, amanhã tem outra, mas a gente sempre volta, sempre volta. Fala 'ah, e aquele assunto que a gente estava trabalhando na Prefeitura' e volta de novo, entendeu. Então isso é realmente importante. **[Pesquisadora] Na sua visão, como é atuar com sustentabilidade na cidade?** [Entrevistada] Eu me considero privilegiada, primeiro porque, como eu te falei, foi um assunto que eu sempre trabalhei, mesmo quando isso não estava na boca das pessoas, e foi um pouco intuitivo. Eu sou de uma família que as pessoas, meus pais sempre foram muito engajados, minha irmã trabalha em uma ONG e a gente sempre teve muito esse olhar da função social. Eu sempre quis ser jornalista, mas sempre tive essa preocupação, então, quando eu vim para cá, poder ter um impacto direto e contribuir para a qualificação desse trabalho da imprensa, para a qualificação da gestão, é muito gratificante. São resultados que demoram, né, como eu estava falando, demoram, demoram realmente muito e, muitas vezes, você tem frustrações, mas a gente consegue ter uma função pedagógica, didática mesmo. Didática quando você vê o treinamento que a gente tem feito e o quanto a gente já conseguiu melhorar a qualidade dos gestores, né, do Brasil e da própria... dos jornalistas que trabalham nessa área. É um papel bem didático, isso é interessante. **[Pesquisadora] Perfeito. [#], já chegamos ao final das perguntas que eu tinha para fazer. Eu só gostaria de saber se você quer acrescentar algo em relação a tudo que a gente conversou...** [Entrevistada] Olha, acho que é isso. Eu só insistiria nessa questão que a gente tem que se reinventar, né. Acho que a gente está em um momento de se reinventar, a gente ainda não é dispensável, a gente não é dispensável mesmo, mas a gente tem que se reinventar para conseguir acompanhar as grandes causas e conseguir evitar... algum retrocesso a gente sempre vai ter, então não dá para ter a ilusão de que 'ah, a gente perdeu o que conquistou, agora vamos embora'. A gente tem [∞] é aquela história, um passo para frente e dois para trás e assim vai. Então acho que essa insistência é muito importante, isso dá a nossa cara. **[Pesquisadora] Ótimo. Mais uma vez eu te agradeço por conversar comigo, foi ótimo.** [Entrevistada] Ah, que bom, espero ter ajudado. **[Pesquisadora] Com certeza. Muito obrigada.** *[[Antes de encerrar, agradece novamente, explicou sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]*

E.7	Transcrição da Entrevista n. 07	[EN.07_EA.G]
Entrevistada G Instituto Nossa Ilhéus		Legenda: [texto] - identificação de fala [...] - tempo coberto por silêncio

Data da entrevista: 07/06/2019, às 14:00h.
 Formato: Audioconferência via Skype.
 Duração: 1h34min.

[[/]] - termo coloquial suprimido
 [[*itálico*]] - notas da pesquisadora
 [⟨⟩] - construção ou ajuste de raciocínio
 [#] - omissão para resguardar identificação

0. Conversa inicial

[[*Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.*]] [Pesquisadora] **Muito obrigada por aceitar participar da minha pesquisa. É um prazer falar com você.** [Entrevistada] Vamos lá, é um prazer e uma satisfação. [Pesquisadora] **Eu tenho um roteiro de perguntas para fazer e eu, antes, gostaria de perguntar: você se importa que eu grave a nossa conversa?** [Entrevistada] Claro que não. [Pesquisadora] **A gente pode começar então?** [Entrevistada] Pode sim.

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Primeiramente, você pode fazer uma breve apresentação sobre você? Contar um pouco da sua história e da sua experiência como fundadora do Instituto Nossa Ilhéus...** [Entrevistada] Um pouquinho da minha história... É um tanto, né. Eu acho que eu posso começar dizendo o seguinte: até os 45 anos de idade, eu era uma pessoa completamente ignorante do que [⟨⟩] do exercício da cidadania, eu sabia que eu tinha que votar apenas e estava cumprida a minha obrigação. Só quando eu comecei a luta contra o Porto Sul — naquela época a gente trabalhava contra o Porto Sul, — é que eu percebi o quanto eu era ignorante e o quanto as pessoas também eram ignorantes. Então eu concluí que o que havia de mais democrático na minha cidade e, conseqüentemente, no país e não sei se no mundo, mas pelo menos no nosso país a gente percebe isso, o que há de mais democrático é a ignorância, ignorância no exercício da cidadania. As pessoas acreditam que se ela está pagando impostos, se ela já paga tributos, ela não tem mais nada para fazer, é só cobrar. Eu voto, cumpro minha obrigação, porque é obrigatório, por isso que é obrigação, e daí o que eu vou fazer agora é cobrar. E quando a gestão está diferente daquilo que eu espero, ou porque não atendeu às minhas expectativas individuais ou porque a cidade não está do jeito que eu queria que ela estivesse em um passe de mágica, eu aí passo a torcer contra aquele poder que está constituído, então contra o Prefeito, e o Prefeito passa a ser o responsável por tudo. Eu não sou responsável por nada porque eu já estou pagando. Então foi isso que eu percebi e, por isso, eu disse ‘olha...’, aí me perguntaram com o que eu sonhava, um provável investidor, eu não tinha nem ideia de como as coisas aconteciam, e foi quando eu disse que eu sonhava em acabar com a ignorância [[*risos*]]. Cheia de pretensão... Era isso que eu sonhava, eu queria montar uma sala e aí eu ia convidar as pessoas, onde eu estaria dizendo como é que funciona o Poder Público, o que é o Executivo, o que é o Legislativo, o que é o Ministério Público, como as pessoas podem acionar e como elas podem acompanhar, e foi assim que nasceu o Instituto Nossa Ilhéus. Eu, é claro que nesse interim, eu tive muita ajuda, conheci muitas pessoas e essas pessoas perceberam em mim o poder da liderança, né. A coragem, ou, como diziam, ‘[#] é louca’, porque dizem que ser louco é ser corajoso, é ter coragem de enfrentar sem se preocupar com as conseqüências. Isso só vem depois, mas a gente na hora faz. Está com vontade de fazer, faz mesmo. Está com vontade de dizer o que tem que dizer para o Prefeito ou seja para quem for, diz mesmo. E sai dali de cabeça erguida, não tenha medo do resultado. Aí eu aprendi que eu tinha que qualificar essa forma de reagir aquilo que eu acreditava que não estava legal, que poderia ser melhor, e foi assim que eu aprendi que eu deveria fortalecer o Poder Público que estava constituído, que eu não deveria adjetivar, que eu não poderia fazer juízo de valor e assim eu poderia estar mais próxima. E, estando mais próxima do Poder Público, eu poderia contribuir na melhoria. E foi isso que aconteceu, aliás, é isso que vem acontecendo, que vem acontecendo. Hoje, eles já sabem que eu não sou partidária. No início de todo o governo, é sempre muito difícil, no ano de campanha, que é o próximo ano, quando acabar o período de candidaturas, eu tenho que tirar um certificado de não-filiação partidária para mostrar que eu não me filiei, portanto não vou me candidatar a nada, porque também é prática que você começa a ter visibilidade à frente de uma associação ou de um coletivo qualquer e, logo depois, você se candidata. Então as pessoas deixam de acreditar em quem está à frente. Então, ao longo desses sete anos, eu faço isso invariavelmente, toda a campanha, de dois em dois anos, eu tenho que tirar, emitir um certificado de não-filiação partidária. Bom... Com isso, o INI foi fundado no dia 9 de março de 2012, eu vinha, antes, de uma outra associação, que teve um problema sério de governança e quem financiou, que, naquela época, era o Instituto Arapuaú, ele informou para a gente, para mim, que eu teria que encontrar uma pessoa para fazer a parte administrativa, que eu não iria conseguir fazer tudo sozinha. E aí caiu do céu a fada [#], que veio daí né. Ela é de Floripa, você é daí, né? [[*respondo afirmativamente*]]. Pronto. Então a [#] chegou querendo vir para Ilhéus, estava trabalhando em Salvador em uma campanha de um produto que eu não lembro exatamente qual era, mas o sonho dela era vir para Ilhéus, que tinha também o namorado que estava aqui fazendo mestrado naquela época e ela já tinha concluído o mestrado, era bacharel em Direito e tinha feito o mestrado em Políticas Públicas, em Administração Pública, e eu disse ‘puxa, é tudo’, né. Ela tinha trabalhado com a saúde da criança aí em Floripa e foi [⟨⟩] caiu do céu. Eu, eles me deram até terça-feira e era sexta à noite e até terça-feira eu tinha que encontrar alguém para fazer, para co-fundar o instituto comigo, né, eu disse ‘puxa, o que eu vou fazer?’. Como a [#] já havia entrado em contato comigo anteriormente, por causa da outra instituição, eu não conseguia lembrar dela. De repente, eu estava com o Skype ligado, e aí apareceu e eu disse ‘nossa mãe do céu, é ela’, perguntei para ela na hora se ela topava, ela disse ‘topo, quando é que a gente começa? Eu estou indo para Florianópolis porque minha mãe fez uma cirurgia, mas eu vou estar de volta em janeiro, em janeiro a gente começa, enquanto isso eu vou trabalhando virtualmente’ e assim aconteceu. Então o Instituto Nossa Ilhéus nasce da minha ignorância. E aí eu aprendi muito com [#] também, pelo conhecimento que ela trazia da academia, pela força da juventude, então foi muito bacana o nosso encontro, eu falando sobre a prática de Ilhéus e ela trazendo conhecimento da academia. Então isso eu acho que é um casamento muito legal, porque não adianta a academia sozinha, não adianta o conhecimento empírico sozinho, a gente tem que unir essas duas coisas para buscar fazer o melhor, né. E foi isso que aconteceu. Aí nós... É isso, como foi que nasceu e um pouquinho da minha história. Antes disso, eu tinha sido executiva na [#], eu fui gerente da área de negócios, trabalhei como gerente de grandes contas, fui gerente da área de negócios da [#] em Aracaju e depois fui para o mercado externo, então depois disseram que queriam que eu fosse para Belo Horizonte, Rio de Janeiro ou São Paulo, eu disse não, eu opto pelo mercado externo, porque eu tinha três filhos para criar e assim aconteceu minha demissão. Eu preferi morar em Ilhéus pelos meus três filhos que eram adolescentes e que hoje são homens e, graças a Deus, estão muito bem. [Pesquisadora] **Ótimo. Antes de a gente continuar, deixa eu fazer uma pergunta, que eu tenho uma dúvida. A gente pode chamar o Instituto Nossa Ilhéus (INI) de rede ou ele faz parte de uma rede?** [Entrevistada] O INI não é uma rede. Nossa Ilhéus integra uma rede. [Pesquisadora] **Certo. Eu fiquei na dúvida porque você referencia a Nossa São Paulo e eles se identificam como uma rede, por isso a pergunta.** [Entrevistada] Com Nossa São Paulo, o que aconteceu foi que ela conseguiu [⟨⟩] como em São Paulo a divisão administrativa é por subprefeituras, que praticamente são outras cidades — só a cidade de São Paulo tem o tamanho do município de Ilhéus, é um monstro — e nós aqui não podemos nos intitular como rede, apesar de atuarmos em uma rede informal. Existe uma rede que acontece de parcerias, de trocas, isso acontece. Mas a questão cultural aqui não permitiria eu chamar o Nossa Ilhéus de rede. A gente busca aos poucos evoluir para ser uma rede e formar essa rede, mas não é o momento ainda, porque as pessoas todas querem ser protagonistas. E, em uma rede, dizer que Nossa Ilhéus é uma rede, significa acreditar que eu estou submetido a tudo aquilo que o INI quer e não é assim e até explicar vai demandar muito tempo. É até melhor que as coisas aconteçam informalmente como rede, eu termino juntando todo mundo, mas cada um é um. Agora mesmo, estamos fazendo uma campanha, só para exemplificar, uma campanha na praia, a gente faz o card, não colocamos a logo do INI, mas nós fizemos o card, estamos anunciando, eu estava agora mesmo tentando publicar aqui, mas vou publicar ainda a chamada para amanhã da limpeza de praia, porque é o dia dos oceanos. Então está todo mundo vindo, Associação de Moradores, mas todo mundo quer ser ‘eu que estou fazendo’. Então o INI simplesmente não coloca a logo e chama todo mundo. Isso demanda algum tempo ainda para que seja possível fazer.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Perfeito. Você pode contar sobre como foi construída a proposta do INI, lá no começo? Como você e [#] pensaram nisso, quais pessoas, quais atores estavam envolvidos, o que vocês pensaram como objetivos, lá no começo? [Entrevistada] Sim, nós fizemos tudo direitinho. Nos primeiros três meses, que era o prazo que nós tínhamos para montar a instituição, nós fizemos aquilo tudo que deve ser feito, que é legalmente você formar, primeiro, uma organização. Quem nós convidaríamos para conhecer qual era a nossa proposta, o que nós queríamos e como isso aconteceria. Então a primeira coisa que nós pensamos foi em tornar isso plural. Então nós pensamos ‘bom, vamos convidar alguém que é da cultura’, então o Diretor do Teatro Popular de Ilhéus é associado ao Instituto, associado fundador. O comunicador, [#], que é um radialista, hoje é Vereador e está afastado do Instituto, porque é Vereador. O índio, e aí para a cidade a gente procurou o Cacique [#]. Procuramos alguém da diversidade, a conselheira [#], alguém da escola nível médio, da escola do terceiro grau, e assim nós fomos [◁] ligados à saúde, quem é ligado à saúde, para formar essa pluralidade no momento inicial, né, porque nós pretendíamos ter essa visão sistêmica mesmo de cidade, como é que você pensa a cidade. Não era nada específico, nós não tínhamos [◁] era muito abrangente, não dava para você pensar só em educação, porque a questão é a cidade. Eu já fazia, antes, parte do Conselho da Cidade e eu sentia o quanto falar cidade envolve tudo. E a gente tem que ter muito cuidado com isso, porque quando você trata isoladamente, você olha só para aquela área temática e esquece das outras. Então eu trabalhei também com o pessoal de turismo para constituir, para criar mesmo o Conselho de Turismo, Conselho de Agricultura e Pesca, então eu já vinha dessa transversalidade e não dava para eu não ser mais isso, né. E o INI tinha também que ser isso. E aí nós fizemos dessa forma, então nos três primeiros meses nós tivemos que cumprir essa meta de oficialmente criar o instituto. A partir da criação do instituto, foi que nós respiramos para pensar no lugar onde a gente ia montar, onde tudo estaria, foi feita primeiro aquela ata de fundação, o estatuto, tudo isso a gente já fez junto com essas pessoas, e quando foi [◁] então março, foi abril, maio e junho, a partir de julho nós sentamos e aí as pessoas evadem. As pessoas não querem mais... é triste... [Pesquisadora] **Eu ia mesmo perguntar se teve alguma dificuldade nesse início, como é que foi?** [Entrevistada] Até hoje. Então o que foi que nós fizemos [◁] sete anos depois ainda tem e eu vou dizer em que momento a gente está mais a frente. Então quando foi em julho, a partir de julho, nós sentamos para fazer, nós duas, eu e ela, ela e eu, nós quatro [[risos]], então nós fizemos essa ‘duoquipe’ e vamos agora pensar no planejamento estratégico. E aí nós fizemos um planejamento estratégico, nós duas, a gente encaminhou para todo mundo, mostrou o que tinha sido feito, e sempre fazendo contato com as pessoas, e aí nós decidimos o que seria a nossa missão: fortalecer a cidadania, a democracia participativa e o empreendedorismo, tendo como base a sustentabilidade e o monitoramento social. E aí nessa hora teve um pouco de dúvida, porque a [#] dizia ‘não, é controle social’, não, não é controle, eu não quero controlar nada, eu quero monitorar. Não quero, quero outro nome... Então teve essa dúvida, mas terminou que eu venci, acho que pelo meu poder de convencimento, de dizer ‘vai ser assim’ [[risos]]. Aquela ‘alemoa’ não é brincadeira não, [#] não é brincado não [[risos]]. E acho que meus cabelos eu ainda pintava, mas eu acho que ela ali deixou desse jeito e fomos em frente... E aí como nós vamos atuar? Em três frentes. Quais são elas? Aí vieram as frentes que eram: educação para a cidadania, que era formação cidadã. Como é que a gente vai fazer isso? Vamos agora criar uma metodologia, criar uma oficina, porque, com o conhecimento, você naturalmente vai querer trabalhar no segundo eixo nosso, que é o monitoramento social. Se eu conheço, eu naturalmente vou me sentir impelido, impulsionado ou sensibilizado para atuar no monitoramento. Se eu monitoro, aí eu vou conseguir impactar na política pública, porque eu vejo o que está sendo necessário ou não para acontecer. E foi dessa forma que os três eixos foram criados, que nós começamos a pensar. No monitoramento [◁] no cultivando cidadania, até hoje acontece [◁] tem uma oficina, mas essa oficina desgasta muito a gente. Demanda muito tempo e muitas pessoas para serem mobilizadas e a gente não consegue, é uma deficiência nossa até hoje, elaborar [◁] nos projetos elaborados, a gente submete e a gente não consegue ser contemplado em nenhum. Mas conseguimos muitas parcerias. A gente consegue parceria e é a parceria que faz a gente sobreviver. Mas nesses primeiros anos foi tranquilo, porque o Instituto Arapyaú continuou apoiando as ações do Instituto Nossa Ilhéus. Só nesses dois últimos anos é que veio caindo gradativamente, assim, 50% do que foi no início, depois passou para R\$150 mil e esse ano foram só R\$75 mil. Temos que trabalhar com R\$75 mil e não dá. É loucura. Mas o primeiro setênio [[sete anos]] está vencido, acho que o primeiro setênio aconteceu. Então aí a gente faz muitas palestras, mas sou eu que faço todas essas palestras, queria ter mais pessoas fazendo palestras, porque eu sou muito convidada para fazer palestras. Então hoje sou convidada para fazer palestras nas semanas pedagógicas, e é sobre cidades, mas sobre cidades é abrangente. Eu participo das mesas das Universidades e eu não tenho curso universitário concluído. Eu abandonei o curso de economia no sétimo semestre, não me pergunte por quê, mas o ruim é que sair de lá [◁] porque, naquela época, eu acreditava que eu tinha que sair sabendo tudo, e foi um momento que era bem diferente do que é hoje. Era 1980, então era isso que eu pensava, assim eu desisti e fui casar para ter filho. Bom, mas na [#] isso também não foi problema, eu terminei alcançando [[a posição de]] gerente da área comercial, tinha engenheiros subordinados a mim, não tinha problema nenhum. O conhecimento que se queria naquela época era o conhecimento da prática, do conhecer mesmo os serviços da empresa. E muitas capacitações internas, também. Eu fui muito capacitada, então isso ajudou bastante. Às vezes, eu sabia mais que os engenheiros mesmo. É muito empírico, é o conhecimento, porque a formação [[inaudível]] e também não tinha nenhum artigo científico, nenhuma pesquisa, mas eu tinha o conhecimento e era o que valia. Bom, o que aconteceu a partir [◁] deixa eu ver onde eu estava... [Pesquisadora] **Você estava na educação cidadã...** [Entrevistada] É, porque aí eu proferi várias palestras, nas mesas, mesmo, e eu sempre faço, digo ‘olha, professor, eu vou’, então falar sobre territorialidade, falar sobre currículo vivo, identidade, então eu falo e aí termina um dizendo para o outro o quanto gostou e eu termino assim fazendo as palestras. Nas semanas pedagógicas das escolas, de nível médio, sempre sou convidada também. E assim vou. Ah, agora também em empresas às vezes me convidam, que eu acho que é bacana também. E eu já consegui cobrar, pela primeira vez, uma palestra [[risos]]. Para poder sobreviver, mas também só consegui uma, porque eu disse ‘vocês não vão me convencer de que eu tenho que cobrar para fazer uma palestra para escola, eu não vou fazer isso’, eu não me sinto à vontade, não me sinto [◁] isso é ruim, porque às vezes é uma [◁] eu disse ‘gente, isso é a autoestima que está baixa?’, ou é porque eu acho que realmente não devo cobrar, eu não sei, eu não consigo, pronto. Vamos arranjar dinheiro de outra forma. Aí isso é no ‘cultivando cidadania’. No ano passado, eu alcancei mil pessoas, eu acho que, nesses sete anos, já alcancei umas 6 mil pessoas assistindo palestras. Eu falo muito sobre a Ilhéus que nós herdamos, a Ilhéus que nós temos e a Ilhéus que nós queremos. Eu falo muito para sensibilizar as pessoas e desenvolver o sentimento de pertencimento, do que nós temos. Sou muito convidada também para fazer palestras de meio-ambiente, das questões ambientais, então a água especificamente ou de modo geral. Agora eu fui falar sobre, dia 5 agora, sobre Ilhéus Sustentável, Ilhéus Cidade Sustentável, então isso eu faço muito. Bom, e fizemos também algumas oficinas, só que as oficinas extirparam porque falta realmente o recurso [[inaudível]]. Aí monitorando, o Monitoramento Social, a gente atua com o De Olho na Câmara de Vereadores. O De Olho na Câmara de Vereadores foi interessante porque começou comigo e com a [#], a gente sentava na Câmara de Vereadores, criamos um grupo de Facebook e a gente focava o que estava acontecendo na Câmara. A gente ficada literalmente focando, contando mesmo o que estava acontecendo. E aí a gente recebia muitas indiretas, muito desrespeito enquanto mulheres, mas a gente ignorava, eu dizia para ela ‘não responda e ignore, eu já aprendi a ignorar, deixa eles, eles vão tentar desqualificar, mas nós vamos continuar aqui’. Era ‘o que essas mulheres estão fazendo aqui? Se estão aqui é porque não tem nada para fazer’, mais ou menos assim, né. Então é nesse nível. E aí a gente continuou, decidimos [◁] eles nos provocaram, né, e ‘bom, então agora nós vamos, vamos lá juntar tudo o que eles fizeram, bora lá juntar qual o trabalho deles’. Aí a [#] escreveu uma cartilha, na época, fez uma cartilhinha com muitas fontes, mas tem essa cartilha no nosso site, que pode ser baixada, de monitorar o poder público e aí diz qual o papel do Vereador, qual o papel do Prefeito, está bem legal. E nós levantamos, aquele ano era 2012, mas como a legislatura ainda era aquela, nós levantamos toda a produção legislativa de 2009 a 2012, colocamos no mês de junho. No mês de junho nós já fizemos isso, jogamos na [[inaudível]]. E nós começamos em março e trabalhamos que não foi brincadeira, era dia e noite. E fizemos, lançamos o relatório sem fazer juízo de valor. A gente levantava apenas o que eles tinham produzido, o que tinha sido produzido de projeto de lei, quais projetos foram transformados em lei, quantas foram as moções, quantos foram os requerimentos, as

indicações, e isso aí tinha conta nisso. Alguns usaram isso a favor deles, porque pegaram aquela quantidade maior e mostraram, e quando a gente descobriu que eles estavam fazendo isso, eu disse ‘então vamos precisar separar o que é de grande impacto e o que é de baixo impacto’. Baixo impacto é mudar nome de rua, dar título de cidadão ilheense, dar título de utilidade pública para organizações não-governamentais, e era isso. Aí pronto, separamos, colocamos azulzinho e vermelhinho. Baixou um bocado, ficava 50%, 50%. E projetos que viraram lei. A gente dizia que o maior vereador que nós tínhamos era o Prefeito, porque os projetos de lei que iam, que são de iniciativa mesmo do Executivo, eles, além de ir em maior quantidade, eles normalmente se transformam em lei mesmo, né. E os projetos de lei nem sempre se transformam em lei. Bom, depois disso nós decidimos filmar todas as sessões. Então você vai no canal do youtube, você encontra lá todas as sessões, playlist das sessões e hoje eles se servem disso. Se você vai no site da Câmara de Vereadores, eles têm um link para o nosso canal, para acessarem o nosso trabalho. Eles mesmos acessam o nosso canal, é bem interessante. E serve muito para a TV também, às vezes a TV quer algum vídeo ou o próprio Vereador pede especificamente a fala de outro Vereador, daí a gente induz ele a buscar no canal. Ou então eles nos enviam uma correspondência, mas que a gente vai ceder, claro, e a gente pede para que a gente tenha o comprovante de que a gente está realmente fortalecendo e contribuindo com eles. É o trabalho deles que a gente vem fazendo. É isso que a gente tem feito com relação à Câmara de Vereadores. Teve uma época que eles quiseram proibir a gente de filmar e aí saiu um projeto de lei dizendo que era para proibir, e, poxa, foi no mesmo ano em que a Lei de Acesso à Informação estava regulamentada. Foi ótimo, porque a gente não faz parte apenas dessa rede de cidade, né, a gente tinha também a ABRACCI, Articulação Brasileira Contra a Corrupção e Impunidade, que deixou de existir. A [#], que fazia parte disso, hoje é da Transparência Internacional, mas a essa altura eu já conhecia todo mundo, já conhecia o pessoal do MCCE [[*Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral*]], pessoal da [[*inaudível*]], da Transparência Internacional, e falei com [#], a [#] manda informação agora para mim, foi feita uma nota de repúdio com assinatura de todas essas instituições, [[*inaudível*]]. Isso foi numa quarta-feira, na sexta-feira eu colocava na caixa eletrônica, no email do Presidente da Câmara a nota de repúdio, mandei para todos os meios de comunicação em Ilhéus e fiz uma chamada dizendo o seguinte: senhores Vereadores... [<>] para a mídia, né, então eu chamei toda a mídia dizendo ‘olha, vocês não vão mais poder filmar as sessões, porque estão querendo proibir’. Aí, na terça-feira, estavam lá todas as emissoras de rádio, televisão e eles recuaram exatamente naquele momento. Então eu ia para duas emissoras, [#] para outras duas e saímos fazendo [<>] dando entrevista sobre o que estava acontecendo. Na primeira vez que nós lançamos o relatório, no primeiro relatório, eles disseram que nós erramos, que nós dissemos que eles recebiam um valor que não era verdadeiro. Aí nós fomos lá e vimos que, na nossa nota, [<>] aí fizemos uma nota, porque eles exigiram que nós nos retratássemos publicamente, aí foi ótimo, porque foi a oportunidade que o povo teve de conhecer que o Nossa Ilhéus estava existindo a partir dali. Nós debatemos eles, porque estava certo o que nós colocamos, o que eles percebem realmente é subsídio, é um subsídio para que eles sejam vereadores, para que eles exerçam aquele papel, eles não são empregados, eles não recebem um salário, mas é claro que eles têm que fazer as contribuições que são da legislação, né. Tem que ser recolhido um valor para INSS, para tudo o mais. Se ele, no final, recebe sete, seis mil reais, não importa. Ele custa para o povo dez mil e vinte um reais e aí nós explicamos tudo direitinho e [///], então a gente apareceu. E hoje a gente acompanha tudo isso. Agora, por exemplo, sempre que muda o presidente, de dois em dois anos, a gente faz um documento dizendo o que ainda falta. Não existia site, não existia nada naquela época, hoje já tem o site, hoje eles já divulgam a pauta com 48 horas de antecedência, que é o que está na lei, na nossa Lei Orgânica e também no Regimento Interno deles. E a gente já consegue muita coisa. Essa legislação agora, essa legislatura, nesses dois anos que faltam, né, esse ano e o próximo, o presidente ainda não nos recebeu. Aí eu me zanguei, falei com o Ministério Público, como eles têm três Vereadores, um foi afastado por medida cautelar e dois foram presos, falei com Dr. [#], disse ‘Dr. [#], estou precisando do senhor para fazer uma reunião com a Câmara de Vereadores e estou tendo dificuldade’. Ele disse ‘claro, [#]’, aí eu fui pessoalmente, que eu já tinha mandado um ofício e ninguém tinha respondido, aí eu fui, falei com a secretária do presidente, disse ‘eu preciso de resposta para um ofício e eu quero dizer qual é a data que eu quero ser recebida’ [[*risos*]], eu disse ‘que eu fui falar com Dr. [#] porque eu tenho que acertar com ele, que o Dr. [#] também vai estar presente nessa nossa reunião. Então, por favor, informe ao presidente que ele me comunique se já está agendado para esses dias aqui: 25, 26 ou 27 de junho, que são os dias que eu poderei vir’. Aí eu já cheguei com as audiências, eu já tinha a resposta do promotor, pronto, aí foi ‘ah, sim, sim senhora, o Dr. [#]?’ e eu ‘o Dr. [#]’, ele que está mandando prender todo mundo [[*risos*]]. Aí vou lá para lembrar a importância daquilo que está sendo solicitado no ofício, que eles façam. Porque o Instituto Nossa Ilhéus não quer continuar fazendo um trabalho que é deles, nós queremos monitorar de outra forma, não fazendo o que é trabalho deles, né. Então, até para que eles controlem e divulguem o que cada um faz, nós entregamos a nossa planilha para que eles façam. Se precisarem conhecer a cidade, me chamem que eu vou lá e vou fazer uma apresentação para eles, porque eles chamam de bairro o que não é bairro, eles não conhecem os distritos rurais, a divisão administrativa da cidade. Mas eles não aceitam, porque eles vestiram o paletó e agora eles são doutores. Esse é o De Olho na Câmara de Vereadores, que é o ‘monitorando’. Agora vou falar do monitoramento do Executivo. No monitoramento do Executivo, nós usamos a Rede Brasileira, né, que é o Programa de Metas. O Programa de Metas é lei no município de Ilhéus desde 2008. Terceira cidade brasileira a ter o Plano de Metas como lei na sua Lei Orgânica e também uma conquista nossa. Não era o Instituto Nossa Ilhéus ainda, eu era Associação Ação Ilhéus, mas eu mobilizei algumas instituições da cidade e conseguimos fazer lei e aprovar em primeira e segunda votação. De lá para cá, nunca foi feito. Agora, nesse governo, é que a gente está conseguindo fazer com que eles levantem alguns indicadores que estão... [<>] o Plano de Metas está mais ou menos pronto, era para ter sido apresentado nos primeiros noventa dias, mas aí um Controlador entendeu a importância e disse ‘[#], nós temos que transformar isso e fazer a política pública’, eu disse ‘temos’. Vamos fazer a política pública. E aí ele disse ‘mas como que a gente vai...’, eu disse ‘não tem problema’, que ainda não havia sido apresentado. O que a gente vai ter que fazer é que, para o próximo governo, ele não tenha mais como não fazer, porque, como nesse teve que levantar tudo primeiro, todos os indicadores, quando chegar o próximo ano, agora em junho eles já vão apresentar o resultado de 2011 ou 2017 e 2018. Estamos em 2019. Em 2020, no final do ano, quando for passar, a gente vai colocar na lei que na passagem, na transmissão de governo, que seja apresentado o Programa de Metas, o Plano de Metas do governo que termina, para saber se ele cumpriu aquilo que estava prometido. Quais são as metas e quais são os indicadores. Então fizemos várias audiências públicas convidando a população, por secretaria, por área temática, para a criação dos indicadores. E foi bem bacana, porque havia momentos em que não participava quase ninguém de fora das secretarias. Era tudo servidor público. Aí eu dizia para eles ‘não digam que a população não veio, porque vocês são a população, vocês são cidadãos dessa cidade e vocês estão entendendo o que é isso e vão poder passar a frente a importância de que o governo seja acompanhado dessa forma’. Então isso está sendo trabalhado devagarinho e é a forma que a gente tem conseguido de monitorar, é com os indicadores. Além disso, a gente fortalece muito, ajuda muito eles nesse sentido, né. A gente tem [<>] o fortalecimento do poder público tem [<>] agora, por exemplo, o nosso Prefeito foi indicado, a Rede Brasileira solicitou para mim que indicasse um Prefeito aqui da região e eu indiquei o Prefeito de Ilhéus, porque é o único que está trabalhando o Plano de Metas, por quê? Porque os 26 municípios do território de identidade Litoral Sul - são 26 municípios -, todos eles assinaram a Carta Compromisso com o Programa de Metas, mas nenhum fez. Então quem está fazendo é ele. Mas aí o que foi que eu fiz? Eu fiz um briefing do que ele tinha que levar, do que ele tinha que apresentar nessa reunião do Banco Mundial, ele foi para Washington/DC, na reunião do Banco Mundial, e o que ele tinha que apresentar lá. Então ele fez exatamente, a equipe dele fez exatamente como eu tinha dito. Ele tinha que apresentar o capital natural, aí eu perguntei para ele se ele conhecia, ele não conhecia quase nada. Ele sabia que existia alguma coisa, mas ele não sabia, e eu passei o dia inteiro na casa dele, no sábado anterior ao dia seguinte, que era a viagem dele, trabalhando ele, dizendo para ele o que era tudo aquilo. Aí ele levou, tenho até essa apresentação e posso mandar para você [[*eu pedi que sim e agradece*]], e aí a gente coloca na apresentação a logo do Instituto Nossa Ilhéus, do Programa Cidades Sustentáveis e da Prefeitura. Eles levaram um filme, eles levaram um vídeo promocional, que, pelo menos, quem estiver lá vai enxergar Ilhéus. Aí você [[*ela se refere ao Prefeito*]] aproveita e convida para vir conhecer [[*risos*]]. A gente fabrica chocolate, leva um monte de chocolate para distribuir. Porque tem uma chinesinha lá que vai mostrar as coisas lindas e tem que lembrar ela que o Brasil fornece o ferro para que eles fiquem construindo aquelas coisas lá. E que estão querendo

construir um porto aqui para destruir nossa cidade. E aí eu comecei a dizer ‘Prefeito, olhe, preste atenção, o senhor é um conhecedor de toda essa riqueza, desse capital natural que nós temos. O senhor, quando vier um investidor para cá agora, o senhor vai dizer assim ‘você conhecem a minha cidade?’ e aí vai mostrar para eles essa apresentação dizendo o que nós temos e o que ele está pretendendo fazer, se vai destruir aquilo’, porque ele não pode destruir aquilo. Então existem [<>] nós temos o maior parque urbano do país com mata primária, que é o Parque Municipal Natural da Boa Esperança. Então tem várias unidades de conservação, tem um parque marinho, tem uma APA [[*área de proteção ambiental*]], tem uma ARE, tem outros parques, tem um parque estadual do município vizinho que uma parte está dentro do nosso município. Tem a REVIS, que é uma Reserva Silvestre de outro município, do outro lado, que também passa dentro do nosso município. Temos 14 RPPNs [[*Reserva Particular do Patrimônio Natural*]], quer dizer, toda essa riqueza a gente não pode perder, mas pode conciliar. Aí ele foi entendendo tudo, eu falei para ele o que era cacau cabruca, que a gente tem um sistema agroflorestal da cultura do cacau, do cultivo do cacau, ele fica embaixo da Mata Atlântica, isso é um sistema que chama cabruca, que é uma corruptela, porque, quando os sergipanos vieram para cá, eles diziam ‘venha cá brocar a mata’, depois diziam ‘vamos cabrocar’, de cabrocar virou cabruca. E um manejo, é a forma de manejar a Mata Atlântica para o plantio do cacau. E já temos mais de 70 marcas de chocolate. Então é dessa forma que a gente faz com o poder executivo. **[Pesquisadora] E em relação à parte do impacto em políticas públicas, que é o terceiro pilar do INI?** [Entrevistada] Por que está ótimo? Porque ficou parecendo que a gente era segundo governo e a gente começou a dizer ‘para aí, não é assim não’. Mas a gente, por exemplo, a legislação de resíduos sólidos do município foi construída com a nossa participação. A criação do Conselho da Cidade, a criação do Conselho de Desenvolvimento Rural e Pesqueiro Sustentável, a criação do Conselho de Turismo, nós participamos de quatro conselhos hoje locais, que é Turismo, CODEMA, que é do Meio Ambiente, Agricultura e Pesca e o Conselho da Cidade, quatro. O Conselho da Cidade a gente ainda está reativando, mas ele já existe e foi com nossa participação. De conselho regional, nós participamos de dois, o Conselho [<>] a Câmara de Turismo da Costa do Cacau e o Conselho de Desenvolvimento Territorial. No impacto da política pública, nós temos mais a participação e a cobrança por audiências públicas em temas que são muito importantes para a cidade. E a gente super divulga tudo isso. Nós somos eu acho que o maior multiplicador de informações daquilo que importa para todos aqui. Temos o Plano Plurianual, eu acho que o Plano Plurianual, não me lembro quanto, mas tem no nosso site a quantidade de sugestões do Instituto... **[Pesquisadora] Sim, 36 das 54 foram contempladas, né...** [Entrevistada] Isso. Teve outra que foi a reforma da Lei Orgânica. Outro impacto que a gente fez. O pagamento para os serviços ambientais foi outra legislação que a gente conseguiu tornar lei. O Plano Municipal de Conservação e Recuperação da Mata Atlântica foi com participação nossa intensa e brigando, inclusive, para conseguir o recurso. E agora nós estamos [<>] que foi por 25 mil reais, foi doado para a Prefeitura, o Plano Municipal, com ajuda da Universidade, dos professores individualmente e do Conselho Municipal do Meio Ambiente. E a instituição que trouxe o recurso foi a SOS Mata Atlântica e o Instituto Gambá, que é de Salvador, que trouxe para a gente. Vamos ver, o que mais de políticas públicas... **[Pesquisadora] Um outro que eu localizei aqui foi o Plano Integrado Urbano, que vocês também participaram...** [Entrevistada] Ah sim, não, é o seguinte. Nós estamos, nesse momento, com um projeto que é o Mobicidades, que envolve 10 cidades. São sete capitais e três cidades do interior. Então as capitais são Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e São Luís. Que mais, tem mais duas... As três do interior são Piracicaba, Ilhéus e Ilha Bela. Tem mais duas que estou esquecendo. **[Pesquisadora] Sem problema, depois eu resgato.** [Entrevistada] Então são dez cidades. E é para incidir no orçamento. É orçamento e direito à cidade. Nós estamos, nessa fase, fazendo análise do orçamento. Aquilo que foi orçado, que foi colocado no Plano Plurianual, o que foi contemplado no orçamento e o que já foi executado disso que está orçado. É para mostrar para a Prefeitura a importância de que essas peças não são fictícias, elas têm que ser respeitadas. Então isso é algo que a gente está fazendo. E o plano que a gente [<>] é projeto de lei ainda, não transformou em lei, mas foi todo construído praticamente pelo Instituto Nossa Ilhéus em uma parceria com o Delibera Brasil. O Delibera Brasil praticamente que fez. Tem um projeto, que é um projeto piloto aqui em Ilhéus, que é o Mini Público, que está sendo trazido pelo Delibera Brasil e esse Mini Público reúne várias pessoas da sociedade, nós reunimos aqui pessoas de vários segmentos, de diversas idades, tinha gente de 18 anos e gente de 84, foi bem bacana, que é a regulamentação do moto-táxi no município. Isso é bem bacana porque nós temos uma relação muito boa hoje com uma autarquia, foi transformada em autarquia, que estava junto com a Secretaria de Infraestrutura, mas agora a gente conseguiu colocar o nome de mobilidade, porque Ilhéus nunca tinha falado em mobilidade. Nunca se falava. Aí ficou Superintendência de Trânsito e Mobilidade, SUTRAM, autarquia de mobilidade, né, porque mobilidade envolve tudo. Mas como estavam acostumados com SUTRAN, aí virou SUTRAM, ao invés de N, passou a ser M, que era trânsito, aí ficou TRA de trânsito e M de mobilidade [[*risos*]]. Mobilidade tem que botar. Daí o Superintendente gosta muito da gente, da forma como a gente atua, que ele sabe que é realmente para contribuir, e a gente faz desse projeto várias ações. Acho que seria bem bacana você conversar com [#], que é o coordenador, ele trabalha do Instituto e é bem bacana ele falar porque ele está super empoderado e acho que ele é jovem, comunicador social. A outra pessoa que trabalha comigo, que é a diretora administrativa, que é a [#], ela é também a diretoria administrativa e a comunicadora social. Ela é responsável pela comunicação, pela imagem, por tudo do Instituto. Então tudo que sai [<>] então, por exemplo, o INI, para você ter uma ideia hoje de como é, aconteceu essa semana de um Vereador lançar uma proposta de alteração do nome de uma praça. A praça é Castro Alves e lá uma baiana, uma pessoa que vende acarajé, tinha um tableteiro em frente ao colégio, depois fizeram um quiosque no centro, e ela vivia ali. E as pessoas da cidade, a burguesia toda comia acarajé com ela, todo mundo gostava muito dela, ela xeretava o povo todo e de repente todo mundo começou a dizer ‘ah, o acarajé da [#], o acarajé da [#]’ e queriam mudar a praça de Praça Castro Alves para Praça da [#]. Não serviu não, zanguêi [[*risos*]]. Mandaram tudo para mim, tudo pipoca no meu WhatsApp. Mandaram já a cópia do projeto de lei. Aí eu disse ‘vamos aguardar’ e comecei a soltar o projeto de lei para algumas pessoas para que o INI não fosse o protagonista. Mas não teve jeito, no dia seguinte todo mundo disse que ia fazer uma nota, todo mundo ia fazer uma nota, no dia seguinte eu disse que nós também íamos fazer uma nota, fizemos uma nota, você pode olhar lá no site. Isso deu pano pra manga, porque eu tive também que ir pro rádio, aí fui falar com respeito, com todo respeito à pessoa da [#], né, ela realmente merece, mas a gente pode chamar - o espaço ali tem uns quiosques - de Espaço Gastronômico da [#], mas o Espaço Gastronômico da [#] está na Praça Castro Alves. A Praça Castro Alves é do povo e a gente não vai tirar o nome. E isso deu um rebuliço na cidade. Então o INI é capaz de fazer essas coisas, entende. Porque eu disse assim ‘olha, eu quero agradecer inclusive ao Vereador’, porque eu percebi que a cidade está acordada, que as pessoas estão [<>] querem se mobilizar, querem falar. A gente vai aos poucos, ao invés de xingar o Vereador, eu aproveito, para cada pessoa que fala comigo, e falo do quanto o Vereador precisa ser orientado, porque ele desconhece. E esse, então, ele mal escreve o nome. Uma vez, eu tive que intervir também na Câmara por causa do nome de um beco. Quando eu estou na Câmara, eu ouvi ‘o beco das oficinas vai passar a se chamar Milton Santos’, eu falei ‘pô, o beco? Ah, não vai não, Milton Santos merece uma avenida, não um beco’. Aí foi uma confusão [[*risos*]]. Aí eu produzi um ofício com a biografia toda de Milton Santos, mostrando que Milton Santos inclusive foi professor catedrático aqui no Instituto Municipal de Educação, foi aqui que ele escreveu o primeiro livro dele, como é que vai dar nome de beco para ele? Aí ele virou nome de avenida por causa dessa confusão que eu fiz. Então vai pro INI, o povo já fica ‘opa...’. Hoje, um associado entra em contato comigo e disse ‘[#], eu fui, estou sendo nomeado, fui convidado pelo Prefeito e estou sendo nomeado Diretor de alguma coisa lá na Superintendência do Meio Ambiente, estou comunicando a você’ e eu disse ‘ok, então vou pedir para você, por favor, que solicite o afastamento do Instituto Nossa Ilhéus, para não ter conflito de interesses, eu sei que você vai compreender, desejo todo sucesso para você, continuamos parceiros da Prefeitura naquilo que for necessário e que estiver ao nosso alcance, mas não vou ser sua parceira’, eu sou muito firme nessa hora. E ele mandou, veio já a solicitação. E eu já comuniquei e ele ‘ah, eu quero continuar no grupo’, eu disse que ‘também não, porque o grupo é associados e você vai estar afastado’.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Ótimo. Na minha pesquisa, eu procuro entender como as redes contribuem com a gestão pública municipal no processo de análise de políticas públicas. E teoricamente, a gente fala no ciclo de políticas públicas, que tem as etapas de identificação de problemas, formação de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. O que eu estou estudando são, mais especificamente, as três primeiras fases. Então as próximas perguntas são nesse sentido. Em relação à identificação de problemas públicos relacionados à sustentabilidade na cidade de Ilhéus, como o INI mapeia e identifica os problemas mais relevantes? [Entrevistada] Mapear não é difícil, agora, é claro que nós não temos nenhum técnico, não é, nós não temos técnicos, não temos pessoas para saber. Mas a gente pode identificar. O problema existe. Nós temos o problema com resíduos sólidos, nós precisamos da política pública de saneamento com aquelas quatro vertentes que são importantes, né, que são resíduos sólidos, tratamento de esgoto, água de efluentes e também a pluvial. O problema está identificado, nós temos o problema, nós temos uma ‘forção de barra’ por parte da esfera federal para que aconteça, o prazo é até dezembro, mas o grande obstáculo, que é onde nós esbarramos, é em recursos por parte do executivo para que as coisas aconteçam. Agora, um problema menor que a gente possa identificar e transformar em política pública é esse... [⟨⟩] eu posso falar dessa implementação do moto-táxi. Como foi que nós fizemos? Nós vimos uma oportunidade nessa metodologia que foi colocada para nós, nós queríamos ser o piloto desse evento e a gente sabia que ali, o problema já identificado, existe o problema, você tem moto-táxi em cada canto da esquina, em cada esquina, e nós tínhamos um problema seríssimo - tínhamos não, temos ainda - um problema seríssimo com relação à própria calçada, que passa a ser o escritório deles. E essas pessoas estão com as motos que não estão adequadas, elas põem em risco a vida das pessoas que estão carregando, as pessoas ignoram isso também por ignorância mesmo, são muitos que não têm habilitação, então é uma loucura. Nós temos um problema instalado, e aí nós identificamos isso. Como foi mapeado. Aí nós nos aproximamos do poder público, nesse caso, da Superintendência de Transporte e Trânsito, e aí mapeamos tudo mais que existia ali de problema e, com isso, tem um trabalho pronto. Eu posso mandar para você o resultado desse trabalho, isso vai agora se transformar na política, né. Vai para o legislativo. Nós já temos o projeto de lei, passamos por essa etapa do projeto de lei. Agora, o projeto de lei está parado, porque os Vereadores estão preocupados com os votos deles e, se passar isso lá na Câmara, muita gente não vai querer dar voto para eles. Nós temos que fazer isso acontecer antes do próximo ano, que é ano de eleição. Para um ano de eleição, a gente deixa aquelas políticas que vão tornar eles melhores, vão mostrar eles como pessoas que estão conectadas com as questões que dizem respeito à qualidade de vida da população. Então ele tem que agir de forma inteligente nessa hora. É ‘o que eu faço agora, que no próximo ano a gente não consegue’, e ‘o que eu faço no próximo ano, que no próximo ano vai ser melhor’. Então é dessa forma. [Pesquisadora] E esse projeto de lei que você comentou foi construído pelo poder público ou foi a Secretaria junto com o INI e outras pessoas que entendem desse tema? [Entrevistada] Primeiro, foi com a população. Começou com essas pessoas por meio do Mini Público, dessa metodologia. Tem uma metodologia de discussão. E, depois disso, o que nós fizemos? Entregamos isso para a Prefeitura e dissemos ‘vamos juntos agora’, daí trouxemos os co-executores do projeto Mobicidades, e aí nós temos arquitetos urbanistas, nós temos uma pessoa especialista em transportes e trânsito e nós temos mais duas outras, uma pessoa que é presidente da Associação de Deficientes e Surdos e temos uma pessoa de mobilidade, de cadeirante, e outro que é de uma associação de bairro. Aí, junto com essas pessoas, nós trouxemos o tom pra gente, a gente discutiu, devolveu para eles já prontinho e, a partir disso, o executivo está apresentando para o legislativo. [Pesquisadora] Certo. E, no geral, você consegue ver que essa atuação do INI traz resultados? Normalmente, as causas que o Instituto leva avançam na esfera de políticas públicas? [Entrevistada] Legítima. Se a gente tiver e se a gente disser ok para isso... [⟨⟩] Tanto que agora eles estão querendo mudar a lei de uso e ocupação do solo e aí um Vereador me procurou e disse ‘[#], nós precisamos mudar a lei de uso e ocupação do solo’, eu disse ‘para quê? Onde você quer botar o jabuti?’. Aí eu disse ‘a gente não pode mudar a lei se o Conselho da Cidade não estiver reativado, a gente vai ter que discutir isso no Conselho da Cidade. Se não tiver Conselho da Cidade, vocês não vão alterar nada. E nós temos também que atualizar o nosso Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, que está vencido’. Aí não vai, ‘se for, eu vou para cima, eu vou para o Ministério Público, e aí vou porque vocês estão me obrigando a ir, não é porque eu quero, porque eu não gosto de fazer isso’. Então é sempre assim. [Pesquisadora] Vocês tentam a parceria primeiro, ao invés da judicialização? [Entrevistada] Exatamente, porque se a gente for assim, em uma cidade pequena como a nossa, é como eu ensino quando me procuram, pessoas de outros municípios, como é que eles devem agir. E hoje o [#], por exemplo, está trabalhando direitinho. De vez em quando ele liga para mim dizendo ‘[#], está tudo certo conforme você orientou’. Eu digo ‘pois é, você não precisa se misturar. Você pode se misturar com os pobres, você não pode é comer os farelos’. [Pesquisadora] Você comentou da parte de monitoramento. Só para entender um pouco melhor, vocês fazem o monitoramento de alguns indicadores. São indicadores do Plano de Metas ou de alguma outra metodologia que vocês adotaram? São os do Plano de Metas mesmo? [Entrevistada][[A entrevistada acena afirmativamente]] Não criamos nada, a gente usa o que está criado. Se já tem cabeça pensante que fez aquilo e está dando certo, a gente traz para cá e adequa. Diferente e que não era feito em lugar nenhum foi a forma como a gente começou a monitorar o legislativo, que é bem simples, não precisa muita coisa. Agora, porque as cidades pequenas [⟨⟩] uma coisa é você criar uma [⟨⟩] ter a tecnologia a sua disposição e criar um... sei lá, usando tecnologia, você puxar todos os dados e fazer análise desses dados. A gente não pode fazer isso, porque eles sequer digitalizam. Eu tenho que ir lá fotografar um projeto de lei e depois transcrever tudo aquilo para a planilha. Então a maioria das cidades pequenas é assim, você não consegue fazer como nas cidades... [⟨⟩] ‘ah, a gente tem uma [[inaudível]] com os dados todos importando’, eu digo ‘aqui não dá não, meu amigo, para a gente importar dado desse jeito não, tem que recriar’. [Pesquisadora] Como é a relação do INI com a gestão pública municipal? Você já mencionou isso de certa forma, mas a cada troca de gestão, a cada novo ciclo, tanto do executivo como do legislativo, como o INI se apresenta, como é a abertura da gestão municipal em relação ao Instituto e como que vocês trabalham esse relacionamento? Você pode comentar um pouco mais sobre isso? [Entrevistada] Resistente inicialmente. É sempre assim. Primeiro, eles tentam se aproximar no período da campanha. Aí não conseguem no período da campanha, então, se não conseguiu, não vai ser legal esse negócio. Daí a gente vai deixando para quando começa realmente. A gente faz um ofício, nos apresentando, posso mandar para você o modelo de ofício, dizendo o que nós somos, o que nós pretendemos, o que nós fazemos e aquilo que a gente entende que deve ser feito e que ainda não foi feito, mas que a gente acredita que agora, na gestão dele [[do Prefeito]], vai acontecer. Depois, ele está super ocupado, não pode atender ninguém, está pensando em tudo, é uma loucura. Aí a gente se aproxima e vê com quais dos Secretários a gente vai ter abertura. A gente se aproxima dos Secretários e eles vão entendendo que nós somos, depois de conversar, vão entendendo e são eles que vão abrindo as portas. É muito difícil conseguir diretamente com o gestor. E no legislativo, como não tem secretários, e eles são quase que isolados, é um melhor do que o outro, aí tem o Ministério Público como parceiro [[risos]]. Também no executivo tem o Ministério Público. Ah, nós conseguimos, por exemplo, uma vez - eu esqueci de dizer isso -, em uma sexta-feira, eu tomei conhecimento, que mandaram para mim - que a gente começa a fazer amizade com muita gente que conhece nosso trabalho desde a Prefeitura -, eles me mandaram uma proposta que ia sair do executivo para o legislativo de alteração do Código Ambiental do município, que eu também participei. Aí eu, na mesma hora, mandei para nossa Promotora do meio ambiente, ela fez um trabalho lindo maravilhoso no sábado e no domingo e, na segunda-feira, recomendou ao Prefeito ‘não altere nada’. E pá, não mudou nada. Atuo muito nos bastidores. [Pesquisadora] Eu li em algum dos documentos sobre a ideia de criar um Observatório Social. Esse Observatório existe? [Entrevistada] É o seguinte: existe todo um projeto, nós trabalhamos ano passado todo nesse Observatório, esse Observatório é claro que precisa de recursos, e aí uma parceria com a Universidade Estadual de Santa Cruz [⟨⟩] nós temos um convênio guarda-chuva com a Universidade Estadual e, nesse convênio com a Universidade, foi escrito um projeto para captar esse recurso da Secretaria de Ciência e Tecnologia. Terminou o governo, a Secretaria de Ciência e Tecnologia estava servindo apenas de repositório de recurso para o governo, e saía recurso de lá para tudo, menos para ciência e tecnologia. Do governo do Estado. Nós não conseguimos no ano passado. Esse ano, a reitora da Universidade, que agora vai ter uma nova eleição, a reitora foi convidada para ser a Secretária de Ciência e Tecnologia do Estado. E ela já tinha assinado esse convênio, então a gente acredita que esse ano deva sair. Mas o Observatório não vai ficar no Instituto Nossa Ilhéus,

porque senão seria uma ligação direta ao INI e o INI tem uma outra coisa, que a gente trabalha muito com advocacy, né. A gente faz muito as coisas acontecerem, porque a gente sabe que é importante, mas nem sempre é nosso o protagonismo. A gente atua para que a coisa aconteça. E aí está tudo pensado, ele vai acontecer e vai ficar no Parque Científico Tecnológico. Fica inicialmente na Universidade Estadual de Santa Cruz, porque aí o meu argumento é [<>] que as pessoas perguntam ‘por que não, [#]?’ , porque amanhã o Instituto Nossa Ilhéus pode deixar de existir. A Universidade continua. Tem que colocar em um local onde a gente tenha segurança de que vai continuar. E aí nós estamos levando isso para o Parque Científico Tecnológico e, nessa negociação, que está acontecendo entre o Ministério Público, o governo e a Bahia Mineração, que é a empresa hoje interessada na construção do Porto Sul aqui, e da ferrovia oeste-leste, está sendo elaborado um TAC [[Termo de Ajustamento de Conduta]] e esse TAC está em fase de negociação. Nesse TAC, a Dra. [#] disse ‘nós vamos precisar acompanhar as condicionantes, nós queremos indicadores’, então o Observatório já vai existir. Então esse recurso já vai ter que entrar no Observatório, ‘então a senhora já bota no TAC que esse recurso já vai para o Parque Científico Tecnológico para a construção do Observatório ou o crescimento dele’. Então, inicialmente, nós vamos parametrizar dados de outros observatórios que já existem, mas criar os indicadores que são nossos. Além disso, esse Observatório deve ser um repositório de políticas públicas, e aí o meu argumento é: um investidor chega, quer investir nessa região, aí eu estou convencendo os Prefeitos dos outros municípios a colocarem as suas políticas públicas, que eu digo: o investidor vai olhar e vai dizer ‘quais são as políticas públicas que tem esse município, para eu não ficar a mercê de político que vai querer extorquir dinheiro de mim, que não é o caso dos senhores, isso não acontece aqui’, mas ele vai optar por aquele que tiver o arcabouço legal mais organizado. Então vamos trabalhar cada um o nosso, porque na hora que o Observatório tiver tudo isso, vai ser dessa forma. Então está nessa fase agora. Mas eu tenho esse projeto do Observatório, se por acaso interessar, não há problema a gente te passar. Manda mensagem dizendo o que você quer. Porque o que está acontecendo também aqui? Está acontecendo outra coisa legal: o SEBRAE fez o Programa Líder e esse Programa Líder aconteceu na [[inaudível]], em Minas Gerais, e reúne normalmente mais de um município. A gente não tem a região metropolitana ainda, mas a gente quer fazer acontecer a região metropolitana, e dentre [<>] aqui na região, os que estão mais próximos, a gente resolveu trabalhar com esses seis municípios, escolhemos seis. Aí o SEBRAE me convidou também, convidou o Arapyau para a gente pensar quais seriam os municípios, daí nós colocamos Itacaré, Uruçuca, Ilhéus, Una, Canavieiras e Itabuna. Então são cinco municípios da costa e Itabuna que fica a 30 quilômetros a oeste. Mas só Itabuna e Ilhéus têm 58% da população desses municípios, os outros são pequeninhos, 18 mil, 20 mil, 15 mil... Então juntamos isso para montar um território e daí terminou o Programa Líder e tem o que a gente chamou de transbordamento, que foi apresentar o Plano de Desenvolvimento Regional pautado em quatro eixos, que é educação, meio ambiente e paisagem, infraestrutura e economia. Então nesses quatro eixos a gente explica porque, temos a missão, a visão, os valores e apresentamos isso para a sociedade dos seis municípios. Foi uma noite linda, maravilhosa, mas e aí como é que faz? Aí continua. Aí continuamos e o Arapyau está fortemente influenciando e participando financeiramente com esse trabalho, com a criação dessa agência de desenvolvimento. E agora está na fase de buscar outros empresários que tenham interesse na criação da agência. Essa semana, na terça-feira, nós fizemos uma oficina que é identificando quem são os formadores de opinião que podem trazer outras pessoas. Estamos nessa fase da Agência de Desenvolvimento Regional. **[Pesquisadora] Uma dúvida: vocês fazem algum tipo de pesquisa de opinião pública na cidade?** [Entrevistada] Não. Assim, nós temos uma pesquisa nossa de saber o quanto você se envolve com política, mas é uma coisa muito específica. Não fazemos tipo IRBEM, como fazem os outros, porque o custo do IRBEM para uma pesquisa em São Paulo é o custo da nossa manutenção do ano todo. **[Pesquisadora] Em relação aos atores que contribuem com o INI, os parceiros, como você avalia essa relação com as outras redes, as outras associações e organizações? É harmoniosa ou há conflito?** [Entrevistada] Não, não entra em conflito não. Inicialmente, no início tudo é desconfiança, né. Então houve tentativa de desqualificação, mas não era por parte das outras associações, ao contrário. As demais associações nos veem como uma instituição poderosa, porque o que nós mais fazemos é comunicar. A arma do INI é comunicação, isso a gente faz muito bem. A gente comunica muito bem a nossa imagem, aquilo que a gente quer e a gente se mantém firme com os valores, então isso deu uma credibilidade ao INI e as outras instituições nos procuram para que a gente ajude eles de alguma forma. Então está nascendo agora uma organização, já é uma associação, que é o GAP, Grupo de Amigos da Praia, e eu terminei sendo associada fundadora, porque eu fui orientar ele, ele é de Minas, chegou aqui na cidade e está fazendo um trabalho lindíssimo de monitoramento, de limpeza das praias, e é tudo voluntário, todo mundo voluntário, e eu fico às vezes monitorando, fazendo as coisas por trás, porque não dá para ficar na frente, porque se não [<>] até na hora de ir para a praia, eu resisto em ir por causa da minha imagem. Voltando para mim, as pessoas ligam para mim, parabenizam o trabalho e não sou eu, são eles. Aí eu tenho que ficar explicando ‘não sou eu, é o GAP’, mas é difícil isso também. Eu tenho vontade de estar mais junto e não posso.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Certo. A minha pesquisa está voltada para a lógica do desenvolvimento sustentável em cidades. E um dos propósitos do INI é a busca pelo desenvolvimento sustentável em Ilhéus. Você pode comentar um pouco mais sobre isso? O que o INI entende por desenvolvimento sustentável e como aplica em suas atividades? [Entrevistada] Pronto. Nas nossas ações, sempre, inclusive a gente recusa até financiamento de quem a gente entende que não é tão sustentável assim. Isso é uma coisa que a gente faz, como também não recebe financiamento de governos. Nenhuma das esferas. Mas a gente entende de sustentabilidade ou o que é sustentável é tudo aquilo que está calçado em cinco dimensões, que são a dimensão econômica, a dimensão ambiental, a dimensão social, política e cultural. A gente entende que a cidade é movida pela cultura, a gente entende a importância da questão política e ela não necessariamente é partidária, mas eu sou um ser político. E essa relação política mesmo com o poder que estiver constituído é importante para que a coisa aconteça de forma harmoniosa. A questão ambiental nós já sabemos, que tem que ser ambientalmente correto, tem que respeitar as políticas públicas que existem. Ou, ainda que ela não exista, a gente tem que buscar e trabalhar para que elas venham a existir. A questão social, que é outra coisa muito importante. Nós estamos sempre sendo procurados, inclusive, quando alguém se sente socialmente injustiçado em algum empreendimento, isso é uma coisa que também tem nos afetado e tem nos procurado muito. E a questão econômica, sem dúvida, que para ela seja viável economicamente vai ter que também olhar para tudo isso mais. Não é sair pintando de verde a paredinha, não é isso que vai dar sustentabilidade em absolutamente nada. Então é dessa forma que a gente compreende e que a gente busca atuar e lembrar também aos investidores, aos nossos [<>] ao trade turístico, às pessoas que trabalham no campo e em cada um desses conselhos. Por isso a gente escolheu em quais conselhos a gente quer atuar. A gente entende hoje que criança, adolescente [<>] a gente escolheu exatamente esses quatro conselhos, que é cidade, meio ambiente, agricultura e pesca e turismo, porque a gente entende a importância do turismo, enquanto uma dimensão da economia, como um viés econômico, mas esse turismo, como ele tem que ser. O desenvolvimento rural e pesqueiro por causa das nossa costa e dos nossos ativos e como eles devem ser preservados, a pesca predatória. Então é atuando mesmo pensando na sustentabilidade e sempre cuidando, no caso específico de resíduos sólidos, por exemplo, eu invadia a Prefeitura para eles não tirarem os [[inaudível]] de dentro do lixo da forma que eles queriam. E tem a inclusão sócio-produtiva dos catadores. Disseram que iam acabar com as carroças, tudo bem, vamos acabar com as carroças, agora vamos primeiro arranjar motos, ensinar os caras a dirigirem uma moto ou vamos dar uma outra atividade para eles, senão eles vão beber cachaça e morrer. Vão ficar com saudade do burrinho deles, que eles batiam no burro, mas para eles aquilo era bom, porque o burrinho tinha que trabalhar para eles. Na cabeça deles, é isso. Então a gente está sempre preocupado dessa forma. Não sei se eu respondi. **[Pesquisadora] Sim, está ótimo. Eu li nos documento que vocês fizeram uma palestra com 20 Prefeitos junto ao Programa Cidades Sustentáveis (PCS), né, em 2016. Em 2017, teve curso de capacitação de gestores públicos também com o PCS. Você pode comentar sobre como foi?** [Entrevistada] Ah, foi super bacana [[tom de ironia e risos]]. Todo mundo estava lá, todo mundo assumiu o compromisso, mas o envolvimento... Se a execução daquilo que você assinou, dizendo que está comprometido, não se comprometeu e não fez. Só Ilhéus que está fazendo. Mas não se desiste não. Eu digo sempre para as pessoas, não sei

se já disse para você, mas digo sempre que sou acompanhada de quatro entes, porque eu sou insistente, resistente, persistente e resiliente [[risos]]. Eu volto e digo ‘pensaram que eu morri, foi? Nós vamos tratar do assunto de novo’. Tem que acontecer. **[Pesquisadora] Em relação aos Objetivos de Desenvolvimento sustentável (ODS), o INI faz alguma atuação mais específica?** [Entrevistada] Sim, o que a gente faz está [<>] o Programa Cidades Sustentáveis já está alinhado, né. Então a gente já alinhou tudo e mostra para eles que, no momento em que eles estiverem realizando o Plano de Metas, eles já vão estar também municipalizando os ODS. Então os 17 objetivos estão contemplados no Plano de Metas. Para cada objetivo, dos 13 que são do PCS, está lá incluído um ou mais dos ODS. **[Pesquisadora] Por que você considera importante abordar a gestão da sustentabilidade a partir das cidades, ou seja, em âmbito local?** [Entrevistada] É onde vivem as pessoas. A cidade é onde moram as pessoas, a vida está na cidade. Não está no estado, estado é uma unidade da federação, o país tem que fazer a gestão toda, mas a vida acontece na cidade. Então eu acho, por exemplo, que deve haver uma reforma, um novo pacto federativo, para que a gente tenha recurso para que na cidade, realmente, as coisas aconteçam. Porque os Prefeitos também sofrem, sofrem pelas gestões anteriores todas... Nós estamos aqui vivendo uma situação muito difícil, porque você tem um número excessivo de servidores, os servidores estão mal acostumados porque eles são servidores e eles conseguem ser corruptos, eles pedem licença mesmo não estando doentes, vão ter outras atividades, e aí você tem um recurso saindo para ele e, ao mesmo tempo, ele não está trabalhando. Então é uma loucura o que acontece. Agora mesmo, o Prefeito aqui demitiu um monte de gente que já poderia ter aderido ao PVA, não aderiu, demitiu e está a maior confusão, um monte de gente se aproveitando disso para se fazer candidato no próximo ano, mas graças a Deus o STF deu ganho de causa e eu estava torcendo para que desse, porque um monte de gente que está ali está ganhando 20 mil reais, mais que o Prefeito, e não faz nada. Pronto. Eu não iria me candidatar nunca à Prefeitura, só se eu estivesse doida. Podem me prender, não votem em mim de jeito nenhum [[risos]].

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Certo. Um das questões de encerramento agora. Como você percebe a atuação do INI ao longo desses anos, as principais conquistas e desafios futuros? [Entrevistada] O grande desafio é o INI não ser a [#] [[para dar contexto: aqui, a entrevistada cita seu próprio nome]] e não é fácil. E é onde está a questão. Então eu fico sonhando que [#] queira voltar e morar aqui, porque nasceu com [#] e comigo e [#] entende e sabe exatamente como tem que ser e [#] é a pessoa ideal para continuar. E eu fico pensando em outras atividades, em outras formas de fazer as coisas e esse é o grande desafio, né. Eu tenho, hoje, já, ido menos ao INI, muito respondendo pesquisa de... não só pesquisas de jornalistas, mas, hoje pela manhã, eu estava em uma entrevista, que é de um podcast que vai ser lançado em São Paulo, agora com uma entrevista acadêmica, eu sei que tem outra entrevista acadêmica. Então muitas entrevistas acadêmicas, muitas palestras, e eu ficaria solta, eu poderia até ser a Presidente, ser só a Presidente, mas muito mais solta para o INI continuar. Agora, o que fez até agora, a gente está contribuindo para a mudança de uma cultura da cidade. A gente sabe que consciência e [<>] algumas pessoas percebem isso e já dizem, mas isso só pode ser confirmado vindo de outras pessoas dizendo, e não de nós mesmos. Mas a gente percebe quando eles falam a mesma linguagem da gente. Quando alguém fala comigo ou quando alguém retorna para mim algo que foi nosso. Legal. Isso é impacto, né, olha que bacana isso, um indicador de impacto. Qual foi a outra pergunta? **[Pesquisadora] Conquistas e desafios, que você já falou... E eu ia perguntar se você consegue perceber mudanças em relação às políticas públicas da cidade em decorrência da atuação do INI?** [Entrevistada] Muito, muito. Tem gente que pensa que eu trabalho na Prefeitura de tanto que eu vou lá [[risos]]. **[Pesquisadora] E, na sua avaliação, quais são os resultados mais importantes conseguidos pelo INI?** [Entrevistada] Eu creio que um dos resultados mais importantes é isso mesmo, é conseguir mudar essa cultura. A gente está conseguindo fazer uma alteração da cultura de fortalecimento do poder público. Essa é uma palavra que parece que não sai da minha boca. Eu falo isso a todo momento para que as pessoas entendam. Eu pego um Uber e faço isso, qualquer lugar que eu estou, eu falo de política, eu falo da importância... Os grupos, eu faço parte de inúmeros grupos, inúmeros, muito mais de dez, quinze, vinte, sei lá. E onde eu estou, eu atuo. É porque eu não tenho um marido, né, porque marido já desistiu de mim, e aí... [[risos]] porque não é fácil. Eu trabalho muito, até meia-noite eu estou nos grupos atuando, estou fora. Então eu quero sair no dia que eu sentir que realmente isso já não precisa mais eu fazer. Aí eu estou feliz. As pessoas já vão entender essa importância. Então acho que é uma mudança cultural que está acontecendo, é a gente trabalhar de forma propositiva e assertiva. Todas as vezes eu digo isto: nós temos que ser propositivos e assertivos. Quando alguém manda alguma coisa para mim, eu digo ‘o que foi que você já fez?’ Eu vou ver se vou te ajudar, porque, se eu for fazer isso por você, eu estarei cometendo um crime, eu sou uma atravessadora de cidadania, eu não posso tirar esse direito que é seu de fazer, mas vou te orientar no que você deve fazer’. Então isso as pessoas que trabalham comigo já estão fazendo direitinho. **[Pesquisadora] Por que você acha que o INI conseguiu chegar onde chegou?** [Entrevistada] Por causa dos quatro entres [[risos]], porque nós somos insistentes, resistentes, resilientes, persistentes. É isso mesmo. Quando pensamos que a gente já desistiu daquilo, a gente de novo vai vir falando. Aí [[dizem]] ‘não é possível, essa mulher está falando a mesma coisa’, ‘é, é porque ainda precisa, o dia que não precisar mais, a gente não fala’, então acho que é isso. E a outra coisa que é muito importante é, assim, a credibilidade ainda na pessoa. Acho que a pessoa que se colocar para fazer um trabalho desse, ela não pode desviar disso. Tanto que o GAP, esse Grupo de Amigos da Praia, eu pego o [#] e digo ‘presta atenção o que eu vou fazer’, então eu não tenho receio de nada. Eu estava ontem, anteontem, e o GAP também estava lá, na quarta-feira, dia 5, vendo os resultados do trabalho da Superintendência de Meio Ambiente. Aí a Superintendente diz que vão fazer ela adotar a lei do pagamento de serviços ambientais, aí eu disse ‘por quê?’. E ela tomou um susto, mas disse ‘porque vai ser boa’, aí eu ‘mas já existe’, ela ‘não, não existe’, eu ‘ah, então tá’. Tudo a gente coloca no site do INI, eu achei, ‘a lei número tal, tal, tal, que diz assim, assim, regulamentada... está aqui’, e ela ‘você pode mandar para mim, [#]’, ‘com todo o prazer’. Não tem receio de nessa hora [<>] porque isso que você faz, que parece que é grosseiro, não é. As pessoas já se acostumaram comigo. Então quando eu ajo dessa forma e não passo a mão na cabeça, eles vão ter muito mais cuidado de, onde eu estiver, eles fazerem da forma melhor. Se não for dessa forma, não dá. E eu venho de uma cultura coronelista, então eu rompi muitas barreiras para chegar nesse ponto como mulher e sem ter um homem do lado, porque tudo você é casada, você é mais respeitada, é assim. Então você se fazer respeitar, sendo homem ou mulher, mas sendo mulher principalmente, sendo firme naquilo que você acredita, não desviando dos seus valores, é a forma de você levar a frente não só a você, como a instituição que você tiver para levar. É isso. **[Pesquisadora] Na sua opinião, você acha que a nossa sociedade consegue se inserir em uma trajetória sustentável de desenvolvimento?** [Entrevistada] Eu acredito que está muito mais próximo do que estava ontem. Se eu não acreditasse, eu não estaria trabalhando para isso. Então eu creio, mas creio mesmo. Eu tenho convicção que isso vem acontecendo e acho que o exemplo da Greta [[jovem que despontou nas redes sociais alertando sobre a importância de preservar a natureza]], que conseguiu mobilizar tantos jovens do mundo todo, é uma prova disso. Eu acredito cada vez mais. E está lindo, porque você vê as crianças hoje, quando chega na rua, elas falam ‘não jogue na rua’. Essas coisas simples estão fazendo com que as pessoas mudem. E acho que a gente consegue sim uma trajetória sustentável. Alternativas estão sendo buscadas para que a gente consiga sobreviver, apesar de ter governos que estejam tentando fazer o caminho contrário. **[Pesquisadora] E como é, para você, atuar com sustentabilidade na cidade?** [Entrevistada] É um desafio muito grande. O desafio é grande, mas a vida é feita de desafios. Se fosse para ser fácil, não teria nascido. Viver sem desafios é uma vida... É vida? Não é viver. Então os desafios existem e o resultado, quando vem, é muito mais gostoso do que você apenas seguir. Tem que conseguir desse jeito mesmo, com desafio. **[Pesquisadora] Em relação ao que eu tinha para perguntar, já passamos por tudo. Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?** [Entrevistada] Acho que não. Nunca respondi a uma pesquisa tão completa e acho que muito bem estruturada. Você é uma pessoa muito simpática e, com todo respeito a todas as pessoas que vieram, mas eu percebo você uma pessoa muito bem preparada na abordagem, na apresentação, na pesquisa. Você já pesquisou antes, veio com suas perguntas estruturadas, então parabéns para você. É uma satisfação muito grande poder contribuir, se é que eu consegui. **[Pesquisadora] Muito obrigada, fico feliz com esse seu retorno, muito obrigada mesmo. E com certeza, sua contribuição foi**

maravilhosa, estou bem feliz de ter conseguido conversar com você. [Entrevistada] E tenho certeza que seu feedback virá, no final. [Pesquisadora] Com certeza, esse é meu compromisso com vocês, que têm me ajudado tanto. E é uma parte bem importante de qualquer pesquisa, dar essa devolutiva a quem participou dela, né. Novamente, muito obrigada por tudo. [[*Antes de encerrar, pedi recomendação sobre outras pessoas da rede com quem poderia aplicar a entrevista e a entrevistada passou indicações. Agradei novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.*]]

E.8	Transcrição da Entrevista n. 08	[EN.08_EO.H]
Entrevistado H Instituto Nossa Ilhéus Data da entrevista: 13/06/2019, às 10:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 1h37min.		Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [<i>italico</i>] - notas da pesquisadora [< >] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação

0. Conversa inicial

[[*Início da chamada com apresentações e conversa informal com o entrevistado.*]] [Pesquisadora] **Eu tenho um roteiro com algumas perguntas e, antes de a gente iniciar, deixe-me te perguntar: você se importa que eu grave a nossa conversa?** [Entrevistado] Pode sim, tranquilo. [Pesquisadora] **Obrigada. Então vamos lá.**

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Você pode começar fazendo uma breve apresentação? Um pouco da sua trajetória e o que você faz no Instituto Nossa Ilhéus (INI), por favor.** [Entrevistado] Ok, meu nome é [#], eu sou bacharel em Comunicação Social com habilitação em rádio e televisão pela Universidade Estadual de Santa Cruz, aqui em Ilhéus. Atualmente, curso uma pós-graduação em Gestão Cultural. Minha relação com o INI teve início desde 2016, 2015, na verdade. Já no finalzinho do meu curso, o INI estava realizando encontros para a construção de uma agência de comunicação colaborativa e eu, concluindo meu curso de comunicação, vi uma oportunidade de contribuir. Sempre tive uma veia muito de empreendedorismo né, de querer fazer um jornalismo fora do mainstream, digamos assim. E aí fui lá, participei dos encontros e comecei a manter esse contato. Um dos meus interesses também sempre foi na parte de mobilidade urbana, de pensar nas questões da cidade, e, nesse campo da comunicação, em como também falar sobre isso, como comunicar as pessoas essas questões que nos impactam diariamente, né. Nosso ir e vir, a questão do trânsito, a questão da própria mobilidade a pé, das calçadas e tal, e posteriormente comecei a fazer - eu e outros colegas -, após o término do curso, nós começamos a criar uma agência de comunicação, um site que foi dividido em colunas e eu fiquei responsável pela coluna sobre mobilidade urbana, mas, na verdade, algo mais amplo, né. Mobilidade, planejamento urbano, tudo aquilo que envolvesse a cidade na questão urbana. E aí, a partir daí, também fui trabalhar na editora da UESC, na assessoria de comunicação, e a partir daí fui convidado pelo INI para poder coordenar um projeto de mobilidade urbana que o INI foi contemplado junto com outras 9 cidades, já desde o ano de 2017, e a partir de meados, final de junho de 2018, eu assumi esse projeto. É um projeto que é coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos Socioeconômicos, que tem sede em Brasília, e esse projeto é tocado a várias mãos. Além do INESC, que coordena, ele tem a parceria de outras 9 cidades que fazem parte de Rede Brasileira de Cidades, e o INI [< >] e Ilhéus é uma dessas cidades e, representando Ilhéus, tem o INI. E qual é o objetivo então desse projeto, né. Esse projeto tem como foco fortalecer organizações da sociedade civil para o monitoramento do orçamento público destinado a mobilidade urbana e, dessa forma, também buscar impactos na política de mobilidade urbana em cada um desses 10 municípios e também a nível nacional. Então a gente está nesse projeto desde 2017 e estamos caminhando aí. O nome do projeto é Mobicidades - Mobilidade, Orçamento e Direitos. Então essa é minha função atualmente no INI, eu presto consultoria, coordeno esse projeto aqui para o INI. [Pesquisadora] **Ótimo. Você é de Ilhéus mesmo?** [Entrevistado] Não, na verdade sou da cidade de Jacobina. Vim para Ilhéus para fazer o curso de Comunicação Social há sete anos. [Pesquisadora] **E o que você pensa da cidade de Ilhéus como um lugar para viver?** [Entrevistado] Legal, boa pergunta. Na verdade, a minha relação com Ilhéus é bem antiga, eu morei em Ilhéus outras duas vezes além dessa agora. Morei bem criança, logo depois de nascer, com uns três anos de cidade vim para Ilhéus. Retornei para minha terra natal, Jacobina, com nove anos retornei novamente e, aos onze, voltei para Jacobina e agora, por fim [*risos*], nessas idas e vindas, desde 2012 estou aqui de volta em Ilhéus. E sempre tive esse olhar mesmo para a parte urbana da cidade, né. O município de Ilhéus é um município que tem muitas belezas naturais, é privilegiado nesse sentido, uma cidade de praia, onde tem o maior litoral do estado, maior litoral do nordeste, na verdade. É um município também que tem um patrimônio florestal muito grande, uma das últimas reservas, digamos assim, de Mata Atlântica que ainda existe no Brasil, preservada. Tem muitos mananciais, muitos rios que correm aqui pela cidade, a própria cidade, a parte central do município fica localizada, na verdade, numa ilha, então é próxima de muito mangue, muitos morros também. Então essa parte natural do município é privilegiada. Além disso, também a parte histórica. É uma das primeiras capitânicas do país, tem uma longa história, começou a se desenvolver ainda mais a partir do cacau, do apogeu do cacau, e começou a partir daí a haver as transformações urbanas do município. E o que eu percebo também é que, a partir desse crescimento que começou lá e também meados do final da década de 90, quando houve a queda da produção cacaujeira por conta da vassoura-de-bruxa e problemas também de produção do cacau, de venda desse produto, muito se foi crescendo, mas de uma forma desorganizada, desordenada. Então a gente hoje tem ruas muito estreitas, avenidas muito estreitas, uma ocupação irregular também. Como o município está [< >] a área central tem muitos morros, então esses morros foram ocupados nesses últimos anos por conta desse influxo rural que saiu das plantações de cacau e foi para o centro, né. Que as pessoas buscaram ficar mais próximas do local de trabalho, então começaram a ocupar os morros, então tem muitas áreas hoje de risco no município. Quando chove, sempre tem problemas de deslizamento de terra, então é uma cidade muito bonita, mas com problemas urbanos sérios, assim, muito sérios, e que a gente está tentando chamar atenção da população para essas questões, viu. Questões do planejamento urbano e de como isso afeta também a própria mobilidade das pessoas. É um município muito espalhado territorialmente, digamos assim, o que dificulta esse deslocamento. A gente tem um transporte coletivo que é muito ruim hoje, atualmente, principalmente para essas áreas mais rurais. O município é muito grande, né, então tem muita zona rural e as estradas não são muito boas, o que acaba dificultando ainda mais. E a qualidade também dos ônibus é uma coisa que a gente tem batido muito aqui também, buscar melhorar essa qualidade no transporte e no sentido de ter um planejamento melhor dessa infraestrutura de transporte para poder favorecer melhor esses deslocamentos. Então tem o lado positivo, mas também tem um lado mais negativo que a gente também está tentando que melhore, né. [Pesquisadora] **E o que levou você a participar do INI, o que te motivou, pessoalmente falando?** [Entrevistado] O INI, desde essa primeira relação que eu tive em 2015, 2016, me abriu mesmo um horizonte de como contribuir mais para se tratar da cidade, que eu sempre tive isso como um desejo, desde mesmo a graduação, quando eu entrei na UESC, como uma contribuição social mesmo, né. A gente estuda numa universidade pública estadual e eu sentia mesmo essa responsabilidade, estou aqui, estou estudando, outras pessoas não tiveram essa condição de estar aqui no meu lugar e estão pagando para que eu esteja aqui nessa universidade, na verdade, né, então eu tenho, de fato, que contribuir para esse município que me acolheu bem. Então eu vi no INI essa oportunidade mesmo, enquanto instituição que, de fato, colabora nessa contribuição para impactar em políticas públicas positivas para o município e atua também nesse monitoramento social em vistas mesmo da melhoria das condições de vida da população. Então eu vi essa oportunidade. Então logo que

surgiu essa oportunidade, inclusive, de trabalhar numa temática que eu sempre gostei, desde mesmo quando eu morava na minha cidade natal, Jacobina, eu já tinha esse olhar mesmo para as questões urbanas do município, das dificuldades em relação ao planejamento urbano, em relação a uma coisa que eu sempre prezei muito, que é a questão da caminhabilidade, da mobilidade a pé, né. Que eu sempre gostei muito de caminhar, então, para mim, sempre eu vi muitos obstáculos nesse deslocamento a pé. Sempre calçadas esburacadas, estreitas, dificuldade nas travessias das vias, e pensando sempre nas pessoas com mais necessidades, né. Eu não tenho nenhuma deficiência, ao menos aparente, digamos assim, e outras pessoas que têm deficiência, os próprios idosos, as crianças, eu via que se eu estava enfrentando dificuldades, imaginava 'se eu estou enfrentando, imagine para um idoso, para um cadeirante, imagine para uma pessoa surda, para um deficiente visual', então eu vi com o Mobicidades essa oportunidade mesmo de começar a chamar atenção da população, porque eu vejo que a população, de fato, tem essa percepção diariamente. Quando a gente sai de casa para ir trabalhar, a gente percebe os desafios, né, que é chegar ao trabalho. Então eu vi essa oportunidade que chamar atenção da população aqui, é um município de médio porte, então de chamar atenção para esses problemas e buscar soluções. Não é só ficar batendo na tecla 'existe um problema, existe um problema', mas 'existe o problema, mas como que a gente pode solucionar esse problema', como que a gente pode convidar a população, a sociedade civil, com o poder público, os Vereadores, a Prefeitura para poder pensar em soluções para poder, mesmo que os problemas não sejam resolvidos a curto prazo, mas que a gente construa um projeto a médio e a longo prazo para resolver esses problemas. Outra coisa também, no Mobicidades, que é uma coisa, inclusive, que estou aprendendo muito com o projeto é que o projeto foca muito no orçamento público e era uma coisa que, de fato, eu e as pessoas que participam do projeto - porque além do INI, outras quatro instituições participam aqui em Ilhéus e nas outras cidades que fazem parte do projeto também, mais quatro em cada cidade -, que é chamar atenção mesmo para a importância de a gente olhar e monitorar o orçamento, que é lá nas leis orçamentárias que está definido quais vão ser as prioridades, as metas, que definem-se os recursos para a consolidação dessas políticas públicas, para o investimento, para a manutenção, e agora a gente está realizando uma ação bem bacana que é se voltar mesmo inteiramente para o Plano Plurianual de 2018 a 2021, as leis orçamentárias de 2018 e 2019 e, vindo nessas leis, o que foi planejado para a área de mobilidade urbana e comparando isso com as prestações de contas para ver o que foi planejado e o que foi, de fato, executado. A gente está vendo realmente, na letra fria da lei, se de fato essas políticas estão sendo implementadas. E a gente está abrindo os olhos mesmo para participar desses momentos em que são discutidas essas leis para cobrar que, nessas leis, estejam os recursos que sejam direcionados para áreas que realmente precisam. Por exemplo, nessa análise que a gente começou agora, a gente percebeu que não há nenhum recurso no orçamento, nem em 2018, nem em 2019, para melhoria de calçadas, para construção ou recuperação de calçadas, para melhoria da mobilidade a pé. Então chama atenção para isso, né, de que a gente tem, de fato, que estar de olho no orçamento para poder perceber para onde que esses recursos estão indo e onde é que eles estão faltando, para que, nas próximas discussões dos projetos de lei, a gente possa de fato estar junto e cobrar 'olha, não foi investido nisso no ano passado, então a gente tem que de fato pegar o recurso e investir nessa parte o que está faltando, né.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Legal. As questões que eu começo a perguntar agora têm relação com o INI. Você pode colocar seu ponto de vista em relação a esse tempo que você faz parte do instituto como consultor. Você estava no início do processo de constituição do INI? [Entrevistado] Não, não estava. **[Pesquisadora] Certo, sem problema. Em relação aos atores, às pessoas que fazem parte do INI, como você avalia essa composição? O perfil de trabalho das pessoas, se há interesses em comum ou conflito? Você pode contar um pouco sobre isso?** [Entrevistado] Legal, legal. Bem, a gente tem, na verdade, uma equipe muito enxuta, uma equipe que bota a mão na massa. Nos últimos anos, de fato, a gente tem enfrentado alguns problemas, inclusive até financeiros mesmo, a manutenção da instituição. Tem havido uma redução nas doações que a gente recebe do nosso principal financiador, que é o Instituto Arapyáú, e isso também tem reduzido muito a equipe né. A gente hoje, inclusive, já trabalha num período de trabalho, aqui mesmo, na instituição, no escritório do INI, de terça a quinta-feira para que a gente possa também fazer economia, né, de custos. Só que essa equipe, mesmo sendo pequena, formada pela nossa presidente, [#], por mim, que estou na consultoria desse projeto Mobicidades, pela nossa gerente de comunicação [#], que também acumula o cargo de diretora administrativa, e a gente também tem um contador que presta serviço para a gente uma vez na semana, o [#], e um cinegrafista também que presta serviço gravando sessões da Câmara de Vereadores. Só que, mesmo sendo uma equipe pequena, enxuta, a gente tem feito muita coisa, tem trabalhado bastante. Às vezes, eu fico até pensando como a gente consegue fazer tanta coisa [[*risos*]] de tão pouca gente mesmo. Então é uma equipe muito unida, muito consciente, de fato, da nossa responsabilidade enquanto instituição da sociedade civil, a gente trabalha muito em harmonia, muito em sintonia mesmo, tem um contato muito direto. Inclusive, a nossa sala aqui, onde a gente trabalha, todos trabalhamos no mesmo ambiente, não há divisões de sala da presidente, sala da comunicação... É a única sala que tem e todos trabalham juntos, em conjunto. Então é isso, a gente trabalha bem, não há nenhum tipo de conflito, ao menos, até o momento, sempre aconteceu muito bem essa relação. **[Pesquisadora] E o INI também atua em rede né, faz parcerias com outras organizações da sociedade civil, como você avalia esse relacionamento com essas outras instituições?** [Entrevistado] Sim, sim. Antes de falar da rede, eu esqueci de falar de uma outra parte que compõe também o INI, que o INI é também composto por associados. Então a gente possui um número de associados, não vou conseguir te precisar agora, talvez a [#] te passe essa informação, mas a gente tem essa gama de pessoas de várias áreas que colaboram como associados. E o nosso desafio, na verdade, no momento, é de como engajar essas pessoas, como engajar esses associados para poder colaborar de uma forma mais definitiva nas ações do INI. A gente, de fato, percebe que tem muitos que querem colaborar e agora a gente, inclusive, lançou uma pesquisa para eles para poder entender como eles veem a instituição, de que forma eles acham que podem contribuir com o instituto, o que eles acham que poderia ser diferente. E agora a gente vai ter essas percepções, de fato, dos associados para ver de que forma eles podem colaborar mais com a instituição. Outra parte também que compõe o instituto são os voluntários. A gente, no início do ano, lançou uma seleção, na verdade, para poder receber voluntários para poderem colaborar também com as ações do instituto e a gente conseguiu selecionar duas estudantes de comunicação social e uma estudante de geografia, que estão colaborando com a gente em algumas áreas. Por exemplo, as meninas de comunicação estão colaborando no levantamento de pessoas que fazem parte da história do município, que a gente chama de Gente da Nossa Ilhéus, gente que faz o nosso município, que são referências de fato para o nosso município, então elas estão levantando essas pessoas, entrevistando, gravando vídeos e textos também sobre essas personalidades, né, os perfis dessas pessoas. E a menina de geografia, a [#], está colaborando na criação de um FAC sobre uma atuação que a gente faz aqui, que é contra um empreendimento chamado Porto Sul, um complexo intermodal portuário, e ela está levantando informações para a gente poder conseguir criar um FAC explicativo sobre toda essa ação que o INI realizou em relação a essa questão do porto e colabora também em outra ação que faz parte do Mobicidades, que é a construção de um mapa, que a gente chama de Mapa da Imobilidade, que a gente fez um levantamento com as associações de pessoas com deficiência nos principais locais onde eles enfrentam dificuldades de acessibilidade e a gente quer, com base nisso, construir um mapa especificando esses pontos e o que isso interfere na vida deles, né. Agora, em relação à relação em rede, nós participamos de muitas, temos muita interação com a rede. Inclusive, o próprio Mobicidades funciona em rede, né. É coordenado pelo INESC mas, além do INESC, fazem parte essas outras dez instituições. Deixa eu ver se lembro de todas aqui, de todas as cidades: São Luís, Ilhéus, João Pessoa, São Paulo, Ilha Bela, Piracicaba, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e... Ilhéus? Não, já falei, vou ficar te devendo essa última... **[Pesquisadora] Não tem problema, depois eu procuro.** [Entrevistado] Mas enfim, a gente trabalha muito bem coordenado. Inclusive, essa ação sobre o orçamento está sendo feita em cada uma das cidades e vai ser posteriormente apresentado, conjuntamente, um documento que a gente vai lançar mostrando mesmo esse estudo que a gente fez sobre orçamento. A gente trabalha com essas cidades já há muito mais tempo, são dez cidades que fazem parte da Rede Brasileira de Cidades, que é muito mais ampla, vai muito mais do que essas dez, que atua mesmo nessa [<>] luta mesmo pela consolidação de políticas públicas para as cidades no Brasil

como um todo. Deixa eu ver aqui... Outras redes que a gente participa... A gente participa também de outras redes, por exemplo, faz parte de uma rede da Transparência Internacional, fazemos parte de uma rede da Ashoka, fazemos parte da Rede Latino-Americana de Cidades também, de uma rede de combate à corrupção, Movimento de Combate à Corrupção, então a gente sempre tenta... [<>] Outra rede que a gente participa, nós fazemos parte de um conselho social do Banco Interamericano de Desenvolvimento, do Banco Mundial. Então a gente faz parte desse conselho, então o objetivo sempre é, participando dessas redes, conseguir colaborar, obter colaboração das outras instituições e atuar mesmo no sentido colaborativo, claro, e potencializar de fato as ações. Sempre que [<>] tem um caso emblemático aqui em Ilhéus, que foi [<>] nós realizamos um projeto chamado De Olho na Câmara, que a gente grava as sessões da Câmara de Vereadores do município, e certo dia um dos Vereadores achou que nós não deveríamos fazer esse trabalho, quis nos impedir de realizar esse trabalho. Então, por meio dessa atuação em rede, nós entramos em contato com a Rede de Combate à Corrupção, com a Rede de Transparência também, para poder criar uma petição, foi criada uma petição assinada por todos os que participavam dessas redes para poder pressionar a Câmara de Vereadores de Ilhéus a voltar atrás dessa decisão, que era de fato contra a própria Lei de Transparência. Então foi uma ação em rede positiva nesse sentido, né. Conseguimos nos unir para poder pressionar a Câmara de Vereadores para atuar nesse sentido. Além disso, a gente também colabora escrevendo ofícios, pedidos, solicitações e indo também nos encontros, nas reuniões dessas redes para poder trocar informações, nos atualizar também sobre fatos que acontecem em outras cidades e que podem também inspirar nossa atuação. Acho que é nesse sentido.

[Pesquisadora] Em relação à sociedade em geral, como é o relacionamento com o INI? Eles percebem a importância do INI? Você acha que há algum ponto a melhorar na relação com a sociedade aberta? [Entrevistado] Acredito que muito positiva nós temos essa relação. Inclusive, nós somos muito requisitados até mesmo como se fosse uma agência de informações [[risos]]. Então sempre a gente recebe telefonemas aqui de pessoas querendo fazer denúncias de crimes ambientais e cobrando informações, cobrando documentos, então sempre tem essa procura nesse sentido também. É como se fosse uma instituição que fosse uma agência mesmo de informações, só que também a gente busca, sempre nesses contatos, tentar empoderar também as pessoas, né, para que a gente não fique só responsável por poder fazer meio que uma espécie até de assistencialismo, né, de fazer as coisas para as pessoas. Mas nosso objetivo é sempre que as pessoas compreendam quais os caminhos para elas poderem ter acesso às informações que elas precisam, até porque existe a Lei de Transparência e muitas das informações solicitadas estão disponíveis, abertas ao público, e as que não estão abertas podem ser solicitadas por meio da Lei de Acesso a Informação. Então há, sim, uma relação muito positiva com a sociedade em geral. Sempre tem esse feedback positivo da população.

[Pesquisadora] E você pode relatar um pouco sobre como é o relacionamento do INI com a Administração Pública Municipal? [Entrevistado] Bacana, bacana. Nosso objetivo, na verdade, sempre foi colaborar para uma atuação propositiva com o poder público. A gente sempre teve esse objetivo não só de ficar batendo no poder executivo, no poder legislativo, mas sempre estar no sentido de colaborar mesmo para que as coisas aconteçam da forma que devem acontecer e da melhor forma possível. Então, nos últimos anos, inclusive, nessa última gestão, nosso relacionamento aumentou muito, assim, tipo uns 80%, com o poder público. Eles estão [<>] ao menos também na minha área, no projeto Mobicidades, tem havido uma abertura muito grande para o diálogo. Eles sempre nos contam, passam projetos que eles querem debater, que eles estão desenvolvendo, projetos de lei. Sempre nos chamam para encontros, quando a gente solicita reuniões, eles sempre estão abertos a nos receber e a colaborar, então tem sido uma relação muito positiva, assim, a gente tem sentido muito abertura deles nesse sentido da nossa participação em colaborar para a atuação do poder executivo e do poder legislativo também. Na verdade, mais com o poder executivo, a gente tem interagido mais com o poder executivo. A gente, por exemplo, desenvolveu, no ano de 2017, uma ação que foi um Mini Público, uma metodologia desenvolvida pelo Movimento Delibera Brasil de júri, uma espécie de júri popular, onde as pessoas debatem conjuntamente uma questão e, no fim, um juiz vai receber todas essas questões e vai ter que fazer um julgamento daquilo e fazer um texto sobre o que foi discutido. E a discussão foi sobre a regulamentação do serviço de moto-táxi aqui no município, que não é regulamentado esse serviço. A gente percebeu que é algo que não tem como voltar atrás, como barrar, é algo que já está de fato na cultura da população do município, então nada melhor do que regulamentar esse serviço para evitar problemas, né. Que, ao mesmo tempo que a gente percebe que existe e funciona, há uma ocupação irregular dos espaços públicos, há muitas motos estacionadas em cima de calçadas, há um excesso de moto-taxistas, a gente não sabe de onde são esses moto-taxistas, se essas motos estão de fato regularizadas, então nosso objetivo é nesse sentido, de regulamentar o serviço para que ele ocorra de forma legal. Para que a gente conheça quem são esses moto-taxistas, para que a gente favoreça que eles sejam de fato do município de Ilhéus, né, para favorecer e aumentar a empregabilidade das pessoas que moram aqui, no sentido de melhorar também essa ordenação do espaço público, então a gente realizou essa ação do Mini Público e, a posteriori dessa ação, a gente desenvolveu uma minuta de projeto de lei e entregou essa minuta à Prefeitura, ao poder executivo, e a partir daí o poder executivo viu como positiva aquela ação, começou a analisar e a reformular essa minuta e a Superintendência de Trânsito e Transportes nos contou para que nós, inclusive, analisássemos novamente essa minuta já reformulada pela Prefeitura, para que a gente pudesse novamente contribuir e colaborar em algum sentido. Nós recebemos essa minuta, colaboramos, reenviamos à Superintendência de Trânsito e Transportes, nos foi convidado também para participar de encontros no Conselho Municipal de Trânsito e Transportes, que nós não somos membros, de fato, efetivos desse conselho. Mas nós participamos dessas reuniões promovidas e, em uma dessas reuniões, foi apresentada essa minuta e nós, inclusive, colaboramos novamente, com novas ideias para a construção desse projeto de lei, que foi enviado para a Câmara de Vereadores e, no momento, está em discussão. Inclusive, é uma das cobranças que a gente vai fazer nas próximas semanas em relação ao andamento desse projeto de lei, que já foi enviado desde o finalzinho do ano passado, 2018, e está esperando uma resolução sobre essa questão. Então tem sido [<>] tem tido uma colaboração muito forte nesse sentido, do poder executivo com o INI, no sentido de colaborar mesmo para o estabelecimento das políticas públicas no município de Ilhéus.

[Pesquisadora] Você pode contar um pouco sobre a metodologia de trabalho do INI? Eu li nos documentos que vocês atuam em três eixos: a educação cidadã, o monitoramento social e o impacto em políticas públicas. Você pode contar um pouco mais sobre isso? [Entrevistado] Isso mesmo. A gente costuma dizer que, na verdade, esses eixos são fases do empoderamento cidadão, digamos assim, da sociedade, né. A gente tem, primeiro, o eixo da educação para a cidadania, que é uma ação que a gente desenvolve palestras, principalmente nas escolas, para poder chamar atenção mesmo para o conhecimento das pessoas sobre o seu município, sobre a história, sobre as questões geográficas no município, como se organiza a Administração Pública, como se dividem os poderes, qual é a função de cada um desses poderes, como que a população pode participar por meio dos conselhos, por meio da própria eleição, da participação a posteriori da eleição também, nos conselhos, na participação nas sessões da Câmara de Vereadores e, a partir disso, empoderados dessa visão cidadã mesmo, de que você, de fato, tem essa possibilidade e esse direito de participar da política pública, a gente vem para a segunda fase, que é o eixo do monitoramento social. Compreendendo tudo isso, como funciona a Administração Pública, os poderes executivo, legislativo e judiciário, de qual é a história do município, de como o município está dividido em distritos e bairros, a questão da participação da sociedade civil, daí chega no eixo do monitoramento social, de que é uma participação mais efetiva da população na política pública, que aí a gente pode participar de várias formas. Pode participar por meio dos conselhos, inclusive nós participamos de alguns aqui no município, colaborando, contribuindo, sugerindo, deliberando sobre propostas também do legislativo e do executivo, participamos também por meio das sessões da Câmara de Vereadores, né, que a gente está lá gravando as sessões e monitoramento mesmo, para saber como está a atuação dos vereadores. Nesse projeto do De Olho na Câmara, a gente faz um levantamento dos projetos apresentados pelos vereadores ao longo do ano, atuamos também no monitoramento dos decretos, do próprio Diário Oficial em si, para ver as deliberações e ações do poder executivo e também do poder legislativo, as atuações dos vereadores, para poder ver se, de fato, quando há problemas e legalidades, inclusive, de intervir de alguma forma, lançando notas, enviando ofícios e pedindo informações, e decretos, Diário Oficial, participação também monitorando o orçamento. A gente participou da elaboração do Plano Plurianual (PPA), houve a participação [<>] um Plano Plurianual Participativo, né, que envolveu reuniões, encontros para poder discutir. A gente enviou sugestões para o PPA e várias das nossas sugestões foram, de fato, acolhidas no plano. Participamos da elaboração das Leis

Orçamentárias também, por meio do próprio Mobicidades a gente também monitora o orçamento público destinado a mobilidade urbana. Então atuamos em várias formas, nesse sentido, no monitoramento social. E, a partir desse monitoramento, a gente quer, observando os problemas e pontos positivos, a gente quer colaborar, então a gente quer impactar em políticas públicas. E a gente, pelo próprio projeto Mobicidades, a gente impacta nesse sentido. Fazendo a própria metodologia do Mini Público para impactar na criação do projeto de lei para regulamentação do moto-táxi. Quando a gente faz uma ação com a Universidade Federal do Sul da Bahia e se reúne com a Associação de Pessoas com Deficiência para levantar os locais onde eles enfrentam dificuldades de acessibilidade com o objetivo de criar um mapa para que o poder executivo, o poder público em si, poder executivo e poder legislativo e a sociedade em si, tenham conhecimento desses problemas... Com isso a gente quer que, de fato, o município desenvolva políticas públicas para reduzir ou para resolver essas problemáticas de acessibilidade no município. Quando a gente [<>] por exemplo, lançam um concurso, que a gente já está na segunda edição, concurso VivaACidade, que é um concurso de ideias de arquitetura e urbanismo, a gente abre para estudantes de arquitetura do estado da Bahia para que eles desenvolvam uma proposta sobre um local do município que precisa de uma readequação, seja da acessibilidade ou da mobilidade daquele local, e, a partir daí, a gente premia esse projeto, seleciona esse projeto, entrega esse projeto à Prefeitura e à Câmara de Vereadores e a gente quer que a Prefeitura e a Câmara de Vereadores desenvolvam políticas públicas para melhorar aquele local que a gente definiu como foco do nosso projeto. Então, por exemplo, a gente definiu numa primeira edição uma área do centro da cidade, que a gente percebeu que há dificuldade de acessibilidade das pessoas e a própria ocupação do espaço, para que as pessoas não se apropriem daquele espaço, porque ele está sem manutenção. Então o objetivo é sempre nesse sentido, de sugerir, de propor, para que o poder público, com base nisso, possa desenvolver as políticas públicas necessárias para o município.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Perfeito. Um bloco importante para a minha pesquisa de tese é o que vem a seguir. Metodologicamente, a gente fala do ciclo de políticas públicas, que você com certeza já deve conhecer, e ele tem algumas fases, como a identificação de problemas, formação de agenda, proposição de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. Para a minha pesquisa, eu lanço o olhar para as três primeiras etapas, então as próximas perguntas são nesse sentido. Sobre a identificação de problemas públicos relacionados à sustentabilidade da cidade de Ilhéus, como o INI mapeia e identifica os temas e problemas relevantes? [Entrevistado] Bacana, legal. Então, a gente tem essas metodologias que eu já citei um pouco anteriormente. A gente tem esse projeto De Olho na Câmara, que a gente está monitorando sempre o legislativo no sentido de ver quais são os projetos de lei que estão sendo discutidos, os projetos de lei que estão sendo propostos, como está sendo de fato a atuação dos vereadores nesse sentido, inclusive para que a gente possa até propor, sugerir mesmo ações nesse sentido. A gente identifica também problemas por meio do próprio Diário Oficial, a gente visualiza as ações do executivo que estão sendo discutidas, a gente recebe muitas informações também por meio da própria rede que a gente construiu ao longo desse tempo, da rede aqui no próprio município de Ilhéus, de moradores, de outras instituições que a gente tem relação, Ministério Público, a OAB, outras instituições da sociedade civil, a gente recebe também muitas sugestões de problemas. Muitos problemas nos são passados nesse sentido, então a gente se pauta sempre dentro do objetivo, do escopo de ações dentro do INI para poder fazer até uma seleção daquilo onde a gente pode, de fato, conseguir atuar, porque também não dá para atuar em todas as áreas. [Pesquisadora] Era essa a minha próxima pergunta. Como vocês priorizam esses problemas? [Entrevistado] Sim, sim, para isso eu vou te... [<>] só um momento, que eu vou ler aqui a missão do instituto, que vai conseguir nortear bem: “a nossa missão é fortalecer a cidadania, a democracia participativa e o empreendedorismo, tendo por base a sustentabilidade e o monitoramento social”, então a gente sempre tenta focar nesses pontos que estão baseados na nossa missão, né, o fortalecimento da cidadania, por meio, inclusive, desse empoderamento cidadão da população, de conhecerem sua cidade, conhecerem seu município, conhecerem seus direitos, conhecerem de que forma você pode participar, buscando também esse viés do empreendedorismo. A gente vê como um problema aqui no nosso município, que é um problema, na verdade, no Brasil como um todo, inclusive atualmente, essa falta do [<>] o problema da empregabilidade, né, do país, então a gente sempre tenta focar para ações nesse sentido, de buscar fortalecer mesmo essa questão do empreendedorismo, visando sempre a sustentabilidade desse patrimônio natural que a gente tem no município. Por exemplo, a gente teve, nos últimos anos, uma luta muito grande em relação ao projeto Porto Sul, que é o projeto de um complexo intermodal, né, portuário, que a proposta é ser construído na zona norte do município, com a área que é de Mata Atlântica, preservada, onde tem muitos rios, onde tem um litoral fantástico. Então nosso objetivo, quando a gente quer focar no empreendedorismo, é pensar nas potencialidades do município no sentido da sustentabilidade, não no sentido de pensar em projetos grandes, mirabolantes, que dizem que vai criar muitos empregos, mas que, de outra forma, vai destruir o potencial ambiental do município. Então, quando a gente foca nessa questão, é pensando em como que a gente pode, com aquilo que nós temos de bom, de positivo, com a cadeia produtiva do cacau, com o turismo, com a preservação da Mata Atlântica, com a visitação, inclusive, desses locais, a população visitando esses locais, conhecendo esses locais, a gente pode favorecer o desenvolvimento econômico mais sustentável, tendo em vista essa questão da sustentabilidade. Então a gente foca muito nesses pontos, na sustentabilidade como foco, também no empreendedorismo como foco, pensando sempre no monitoramento do orçamento no sentido mais [<>] por exemplo, a gente não foca muito no monitoramento em questões de educação, saúde, a gente vai mais na questão do desenvolvimento econômico, em vista do empreendedorismo, no meio ambiente, no turismo sustentável, na questão da mobilidade no planejamento urbano em si, organização da cidade no sentido de um desenvolvimento urbano de fato viável e democrático. Um desenvolvimento que, de fato, favoreça ou melhor integração ou melhor acessibilidade da população como um todo. Então focamos sempre nesses pontos, né. [Pesquisadora] Certo. E pensando na formação de uma agenda, nas pautas que o INI costuma atuar, que providências o INI toma para conseguir inserir essas pautas na agenda pública? Vocês fazem o que para convencer o executivo ou legislativo de que isso precisa ser abordado? [Entrevistado] Legal. É de várias formas, na verdade. Quando a gente identificou [<>] por exemplo, um dos problemas identificados agora, que foi por meio de uma notícia de que um vereador aqui do município quer mudar o nome de uma praça aqui da cidade. É uma praça emblemática, a Praça Castro Alves, e ele queria mudar o nome dessa praça para Praça da [#], que era uma quituteira aqui do município, que fazia acarajé aqui, conhecida aqui do município, e aí ele queria mudar o nome da praça, tirar o nome do poeta e colocar o nome dessa cozinheira, né, que ocupava, tinha um quiosque lá nessa praça. E a gente identificou esse problema, viu que, de fato, não era positivo para o município retirar o nome da praça de um poeta, o poeta Castro Alves, poeta dos escravos, um poeta tão importante para o país como um todo, que, inclusive, tem um potencial, no momento, onde estão querendo destruir essa questão das políticas públicas voltadas para a população negra, então nós vimos que não era algo positivo tirar o nome de Castro Alves da praça. Inclusive, a praça tem um busto antigo, a praça já nasceu como Praça Castro Alves, então a forma que a gente atuou foi: nós lançamos uma nota pública após, inclusive, receber opiniões de outras pessoas, de membros da Academia de Letras de Ilhéus, de outras pessoas que fazem parte, de fato, dessa atuação mais política, não no sentido partidário da coisa. Recebemos essas opiniões, essas sugestões e lançamos uma nota no nosso site chamando atenção desse fato. Inquirimos também outros vereadores, né, falamos com outros vereadores sobre essa questão, buscamos informações sobre leis que pudessem impedir essa questão. Então sempre essa atuação com o poder público e lançando notas para poder mostrar nossa posição, né. Então influenciar, impactar nesse sentido positivo. E outras formas também, a própria atuação com o Mini Público é uma dessas atuações de impacto em políticas públicas e nós temos também uma relação muito próxima com o poder público, então sempre a gente tem muita abertura, quando a gente solicita reuniões, eles sempre são muito abertos a nos receber e, nessas reuniões, a gente sempre tenta mostrar, propor sugestões, né, criticar também problemas, ações que a gente acha que não são corretas, ofícios também, a gente sempre envia ofícios solicitando informações, sugerindo, propondo, nós realizamos [<>] participamos de eventos também que discutem as políticas públicas e, a partir dessas discussões, a gente sempre propõe soluções, projetos. O próprio concurso VivaACidade é uma forma de a gente impactar também no sentido da política pública, acho que é isso. Tem mais coisas na

verdade... [[risos]]. **[Pesquisadora] Está ótimo. E nesse processo de tentar chamar atenção do poder público para esses problemas, vocês têm o apoio de outros setores da sociedade? Da imprensa, da mídia, de outras organizações da sociedade civil que fazem essa frente junto com vocês?** [Entrevistado] Ah, com certeza. A gente tem muita parceria, inclusive dos próprios membros das outras redes que a gente participa, sempre nos apoiam nesse sentido. Um exemplo, assim, forte também da colaboração de outras instituições foi uma situação, dentro desse projeto Mobicidades, que realizamos no início do ano, que o município de Ilhéus criou, implantou, na verdade, os primeiros quilômetros de ciclofaixa do município em um bairro aqui da zona norte, então, para a implantação dessas ciclofaixas, teve que se ocupar algumas áreas em frente a comércio, a estabelecimentos comerciais na área. E aí houve muita resistência de comerciantes, comerciantes e moradores, que não queriam que tirassem o estacionamento para o carro deles lá, próximo ao ponto de comércio deles, ou que seu cliente tivesse que estacionar muito longe, ou, também, por conta do projeto da implantação da ciclofaixa, houve uma mudança no tráfego, ou seja, duas vias no município que eram de mão dupla se tornaram de mão única, então criticaram pelo fato de que os clientes deles teriam que dar uma volta no quarteirão para poder ter acesso aos estabelecimentos comerciais. Então a forma que a gente viu de atuar nesse sentido foi, primeiro, chamando uma reunião com o poder público. A gente se reuniu com o poder executivo, o Prefeito do município, junto com associações de ciclistas para poder mostrar posição em relação a essa questão, dizer que nós, de fato, éramos a favor da manutenção da ciclofaixa nos locais onde foram colocadas, da forma como foi feito, e sugerindo também pontuais revisões em algumas questões que a gente de fato viu, que poderiam ser revistas, mas mantendo a posição de que, de fato, as ciclofaixas eram importantes e elas deveriam continuar lá no local onde elas foram implantadas. E depois disso, nós ainda reunimos também aqui no instituto com membros da Associação de Ciclismo do município e articulamos a realização de uma manifestação, por meio de uma espécie de passeio ciclístico, onde os ciclistas iriam passar sobre a ciclofaixa, fazer todo o percurso da ciclofaixa, com faixas manifestando o apoio da manutenção dessa ciclofaixa naquela área. Então a gente articulou, entrou em contato com a imprensa, a imprensa foi lá, participou, articulamos para que tivessem faixas, tivesse bicicleta de som, para poder chamar atenção nesse sentido. Articulamos também para que nós pudéssemos estar lá também filmando e tirando fotos da manifestação. Então teve esse apoio muito forte mesmo dos ciclistas, da imprensa também teve presença, manifestou a questão também de forma até mesmo isenta, demonstrando a opinião dos ciclistas e a nossa também. Então, de fato, a gente atuou de forma positiva junto com as instituições nesse sentido, né, dessas políticas públicas. Inclusive, depois desse protesto, nós conseguimos de fato garantir que as ciclofaixas se mantivessem lá no local. Não houve mais nada que fosse contra isso, inclusive nenhuma manifestação da Prefeitura no sentido de retirar a ciclofaixa ou de fazer alguma modificação no trânsito lá da área. **[Pesquisadora] E, de forma geral, você percebe resultados da Administração Pública Municipal em relação ao que o INI propõe ou traz como pauta?** [Entrevistado] Ah, com certeza, percebemos sim. Acho que o ponto mais positivo de resultado que a gente percebe é essa abertura mesmo para a contribuição, né. Para, de fato, perceber que a sociedade civil pode contribuir com o poder público. E essa abertura, inclusive, em relação, por exemplo, às bicicletas, para a questão da mobilidade, porque a mobilidade deve ser pensada de forma ampla, como um todo, não pensando só que mobilidade é ter guardas de trânsito lá na rua regulando o trânsito, fazendo manutenção de semáforos, implantando lombadas, quebra-molas, mas pensando na mobilidade como um todo, que passa desde o início, desde o planejamento da cidade deve ser pensado em mobilidade, desde pensar o transporte, que o transporte seja de forma democrática e acessível a todos, isso também é mobilidade. Favorecer que as pessoas possam se apropriar melhor da cidade, tendo espaços públicos de fato melhores, com praças arborizadas, locais com conforto térmico por meio das árvores, praças que favoreçam as pessoas a irem a esses locais, levarem seus filhos, com uma melhor ordenação do espaço público favorecendo, de fato, as pessoas a caminharem e não a utilizarem tanto o veículo automotor. A gente percebe mais esse sentido do abrir os olhos mesmo e essa percepção que tem se mudado na administração pública, de que a sociedade civil de fato pode contribuir e de que a mobilidade pode ser pensada como um todo. Mas, de fato, ainda percebo que há muita coisa a ser avançada, a melhorar. O poder público pode ainda fazer muito mais, né, a gente tem buscado isso, batido muito nessa tecla de fazer as coisas, da execução mesmo das políticas públicas. **[Pesquisadora] O INI também faz o monitoramento ou acompanhamento de alguns indicadores, né? Aqueles vinculados ao Plano de Metas de Ilhéus, certo?** [Entrevistado] Isso mesmo. Faz parte do Programa Cidades Sustentáveis (PCS)... **[Pesquisadora] É. A Rede Nossa São Paulo, que é outra que estou estudando, tem indicadores próprios da metodologia da rede, mas, só para confirmar, o INI, no caso, monitora mais os indicadores propostos no Plano de Metas. É isso?** [Entrevistado] Na verdade, existe esse PCS, coordenado pela Rede Nossa São Paulo, e outras cidades que compõem uma rede maior do PCS. O objetivo era influenciar para que todos os municípios que fazem parte dessa rede do PCS assinassem, implantassem, sancionassem uma lei que estabelecesse metas e indicadores para que fossem seguidos ao longo dos anos, né. Então o município de Ilhéus foi uma dessas cidades que sancionou essa Lei do Plano de Metas, não lembro de que ano foi agora, mas aí, com base nessa lei, o município passou algum tempo, depois da sanção da lei, sem implementar de fato o que estava lá escrito na lei, e agora recentemente, em 2018, por meio da Controladoria Geral do município, é que começou a se haver discussões para poder implementar o Plano de Metas no município. Então foram realizados encontros temáticos com os órgãos do município, para poderem esses órgãos e a Secretaria apresentarem indicadores e metas relacionadas ao Plano Plurianual de 2018-2021, principalmente do ano de 2018. Então eles participaram desses encontros com a participação da sociedade civil e da população em geral, apresentaram o que eles haviam feito no primeiro ano de mandato nas Secretarias, o que já havia sido feito, retiraram das metas do Plano Plurianual que estavam definidas as suas metas dentro das suas áreas de atuação, da área de atuação de cada Secretaria, e, com base no PCS, porque o PCS já tem uma plataforma e, nessa plataforma, existem já esses indicadores. Esses indicadores se baseiam nos Objetivos de Desenvolvimento sustentável (ODS), e aí nessa plataforma tem os indicadores e, com base nesses indicadores, eles vão alimentando a plataforma, colocando lá o que, de fato, aconteceu. **[Pesquisadora] E Ilhéus ainda está nesse processo de preencher esses indicadores?** [Entrevistado] Isso, isso mesmo. Está nesse processo de preencher esses indicadores, muitos já foram preenchidos, acho que a maioria. Acho que falta só mais a parte da Superintendência de Trânsito e Transportes. Mas grande parte já foi preenchida. **[Pesquisadora] E a ideia é tentar fazer um acompanhamento sistemático desses indicadores?** [Entrevistado] Isso mesmo. Agora, é acompanhar. Porque qual é o objetivo, na verdade, desses indicadores e dessas metas... É a gente ter uma maior clareza, na verdade, sobre como estão acontecendo de fato as políticas públicas. Se está tendo avanço, se não está tendo avanço... No aprendizado, por exemplo, no aprendizado dos estudantes, na alfabetização, será que tem havido avanços? Tem havido retração? Na questão de transporte, o transporte está melhorando, não está melhorando? Na implantação de corredores de ônibus, aumentou, diminuiu, quanto de corredor de ônibus a Prefeitura pretende implantar até o final do mandato? Então é com base nisso que a gente tem focado no PCS. **[Pesquisadora] De forma geral, você consegue perceber que a Administração Pública Municipal tem atenção em relação ao trabalho do INI?** [Entrevistado] Acho que sim. Nos últimos anos, tem tido uma atenção muito grande assim, muito importante. Inclusive nos procurando, entrando em contato para reuniões, sugestões.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Legal. Minha pesquisa também se orienta em relação ao desenvolvimento sustentável (DS) em cidades. As perguntas agora têm relação com isso. Um dos propósitos do INI é a busca pelo desenvolvimento sustentável. Você pode comentar um pouco mais sobre isso? O que o INI entende por DS e como faz isso em suas ações diárias? [Entrevistado] Certo, bacana. O INI vê o desenvolvimento do município de Ilhéus de uma forma que deve levar em conta os potenciais ambientais do município e também a questão social. Então, quando surgem esses projetos mirabolantes, que eu acrescentei anteriormente, do Porto Sul, que não levam em conta nenhum desses dois pontos, nem o ponto ambiental nem o ponto social, que favorecem uma ocupação desordenada do município, a destruição do potencial da Mata Atlântica que a gente tem, que favorece a piora dos indicadores sociais, porque, quando você constrói um empreendimento nesse sentido, é muito difícil você impedir que haja favelização no entorno dele, impedir que haja um crescimento populacional desordenado que impacta, inclusive, no oferecimento dos serviços públicos que o município já enfrenta dificuldades, inclusive, no oferecimento de

educação de qualidade, de saúde de qualidade, de transporte, de acesso a assistência social, a questão da habitação. Então o objetivo sempre é pensar num desenvolvimento do município que leve em conta os potenciais do município. Então, pensando no turismo sustentável, por exemplo, que é um meio de conseguir um potencial econômico, render lucros para quem trabalha com isso, com o turismo sustentável, mas que não destrói o ambiente, se for feio de forma sustentável, claro. Então você também favorece a empregabilidade de guias de turismo das próprias comunidades que vivem nesses locais, você favorece um incentivo à produção cacauera, que, nos últimos anos, houve um crescimento de marcas de chocolate aqui no município de Ilhéus. Inclusive, muitas cooperativas de pequenos agricultores que produzem cacau se reuniram para poder criar uma cooperativa para produzir chocolate. Então é essa a forma de desenvolvimento que a gente pensa que o município deve se voltar, né. Um desenvolvimento que leva em conta os potenciais ambientais, que seja, de fato, justo socialmente, que leva em conta a população, favorecendo a empregabilidade, favorecendo a melhoria da prestação de serviços públicos, para que a gente, de fato, tenha um crescimento que não leve em conta somente o PIB, né. Não se cresce só o PIB e distribui essa riqueza para a população. Inclusive, um questionamento sempre feito do município em relação a esse crescimento que houve na época do auge do cacau foi uma concentração de renda muito grande nas mãos dos fazendeiros, dos produtores de cacau. De fato, o município estava no auge produzindo cacau, era uma das maiores economias do estado, inclusive, no momento, do país, mas essa riqueza não era distribuída para todo mundo. O cara que estava lá, tirando cacau lá na lavoura, quebrando cacau e pisando para poder fazer chocolate não tinha acesso à mesma riqueza que o patrão dele. Então o objetivo de pensar no desenvolvimento a partir de agora, inclusive até mesmo o INI participa de outra rede que é o Sul da Bahia Global, que constrói planos de desenvolvimento regional com base na sustentabilidade do município e com base nos potenciais da região em si, já pensando de forma mais ampliada, dos municípios do entorno, nesse sentido, de pensar o desenvolvimento social e ambiental também, e não só o econômico. **[Pesquisadora] Sim, perfeito. Por que você considera importante abordar a sustentabilidade a partir do local, ou seja, das cidades?** [Entrevistado] Bacana, porque é nas cidades onde as coisas acontecem, né. Não adianta somente pensar que o poder [<>] o governo federal, né, e o governo estadual atuam em sentido de sustentabilidade sem que se olhe para as cidades, que é onde de fato as coisas estão acontecendo. É aqui onde as políticas ambientais, a fiscalização ambiental acontece. É aqui onde, enfim, o turismo está acontecendo. É aqui onde a ocupação urbana está acontecendo, é aqui onde a mobilidade acontece. Então é preciso ter um olhar muito positivo nesse sentido das cidades, inclusive dando até maior autonomia aos municípios, né. A gente reclama muito da divisão desigual dos recursos públicos, os municípios, às vezes, ficam com muitas responsabilidades, mas essa divisão dos recursos públicos por meio dos impostos não é dividida de forma que leve em conta o município, que é de fato onde as coisas acontecem. Então é preciso se dar autonomia maior às cidades para que as cidades, de fato, possam ter condições de poder propor, desenvolver e implementar as políticas públicas necessárias. Então, além do poder público, é preciso também incentivar que a sociedade civil participe, e é o que a gente tem buscado, inclusive. Que as pessoas, de fato, olhem para a sua cidade, vejam que é o seu lar, é como se fosse sua casa, então é preciso cuidar bem do município, é preciso cuidar bem da cidade e contribuir para que ela seja sempre melhor, sempre pensando de forma propositiva, no sentido de melhorar as condições de vida a cada dia.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Perfeito. Um das questões de encerramento agora. Como você percebe a atuação do INI de forma geral, as principais conquistas e alguns desafios que ainda existem para a instituição? [Entrevistado] Bacana, vou começar de trás para frente. Vou começar pelos desafios. Acho que o desafio que a gente tem, dos últimos anos, e ainda mais desse ano, é a queda nos recursos de doação, o nosso financiamento tem caído muito nos últimos anos e esse ano caiu ainda mais. Então é uma problemática que afeta inclusive a própria manutenção da instituição, né, então é algo que a gente tem pensado muito, em outras formas de nos financiar, de conseguir recursos para a nossa manutenção, então a gente tem pensado em várias formas de conseguir recursos. Agora, nos últimos meses, a gente iniciou um processo de receber doação dos associados, e vamos pensando assim em várias outras alternativas para poder não ficar preso em um único financiador. Acho que esse é um dos problemas que a gente tem, de ter só um financiador e esse financiador tem reduzido os repasses dos recursos e a gente tem que pensar em outras formas de conseguir recurso para nos manter atuantes. E, com isso, também ter mais pessoas para poder colaborar melhor nessa atuação do Instituto Nossa Ilhéus. E conquista, muitas conquistas *[[risos]]*. Eu acho que essa mesmo do Plano de Metas é uma das conquistas principais, porque era algo que, há muitos anos, a gente tinha buscado. A gente estava buscando, batendo da tecla de que o município de fato implementasse o que estava na lei. Se a Prefeitura sancionou a lei, se a Câmara de Vereadores discutiu e criou aquela lei e foi enviada para a Prefeitura e o Prefeito sancionou aquela lei, a lei precisa ser cumprida. É o que a gente entende. Só que passou-se muito tempo para que ela fosse, de fato, apresentada. E era algo que a gente sempre batia na tecla, né. Se é lei, existe a lei, deve ser cumprida. Então, nas eleições, a gente fez uma carta para que os candidatos se comprometessem a, de fato, implementar a Lei do Plano de Metas. E o Prefeito atual, que assumiu agora, ele inclusive assinou essa carta e, no dia da posse, ele reiterou o compromisso com essa proposta do Plano de Metas. E, a partir daí, a gente começou a cobrar, continuaram as cobranças com a gestão, e a gente vê de fato que, agora, a coisa está começando a acontecer. Então a gente vê como uma conquista importante dessa atuação. E mesmo demorando tanto tempo, mesmo [<>] pensando assim, a insistência leva às conquistas, né, a gente não pode desistir nunca dos objetivos. Então a gente percebe como uma conquista importante. Além também dessa questão da mobilidade, que a gente vê mesmo já no poder público esse olhar sobre a mobilidade, pensar a mobilidade, que está crescendo mesmo, no próprio linguajar dos membros do poder executivo, dos secretários do Prefeito, pensando a mobilidade de forma mais ampla, né. Tem muita coisa, agora o negócio é lembrar... *[[risos]]*. **[Pesquisadora] E você consegue perceber mudanças nas políticas públicas da cidade em decorrência da atuação do INI?** [Entrevistado] Ah sim, bastante. Inclusive, a gente percebe [<>] inclusive, dos Vereadores, o receio do que falar e de como falar, o que propor e como propor, né, por saber que a gente está ali observando, monitorando, de olho. Então, de fato, as coisas estão sendo feitas de forma correta, então já há essa questão de observar como falar, como propor. Inclusive, de nos procurar para saber nossa opinião em vários projetos, várias ações. **[Pesquisadora] Na sua avaliação, quais são os resultados mais importantes conquistados pelo INI?** [Entrevistado] Principalmente essa questão da percepção do poder público de que nós somos uma instituição de fato apartidária, que tem a preocupação em colaborar e propor políticas num sentido sempre propositivo de melhorar a situação do município e melhorar essa implementação das políticas públicas. A percepção da própria sociedade, da própria população, de que nós temos, de fato, essa credibilidade nas nossas opiniões, nas nossas proposições, nas nossas ações, então essa credibilidade que nós temos construído ao longo dos anos, a gente vê como uma conquista também. Tanto no sentido do poder público, poder executivo e legislativo, quanto da sociedade como um todo, né. **[Pesquisadora] Legal. Você acredita que nossa sociedade consegue se inserir em uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento?** [Entrevistado] Ah, com certeza. Se a gente não se inserir nessa proposta, o nosso futuro não vai ser muito bom, né, se é que nós vamos ter futuro. Eu acho que sim, nós devemos insistir e bater sempre na sustentabilidade, pensando que ser sustentável não é viver, por exemplo, viver numa floresta sem ter acesso a uma casa, a água, energia. Não é como nos primórdios viviam, antigamente. É possível viver de forma sustentável em uma cidade com prédios, com casas, com ruas, com transporte, com internet, com computador, com todas essas coisas que o mundo moderno nos ofereceu, né. Mas a gente tem que pensar que os recursos naturais são finitos, né, acabam. Então a gente tem que pensar no nosso próprio consumo, pensar de uma forma que a gente não consuma muito e que esse consumo excessivo nos faça falta amanhã. Então não adianta a gente se esbanjar agora de comer doce, digamos assim, num sentido metafórico, e amanhã não ter nada para comer. E pensando também que o nosso transporte, a nossa mobilidade precisa pensar também no meio ambiente, ser sustentável no sentido de evitar a emissão dos gases de efeito estufa, de pensar em uma produção, inclusive, mais sustentável, menos explosiva. Por exemplo, a gente tem acesso hoje a um celular, daqui a três meses sai um novo e a gente tem que jogar esse celular fora e comprar um outro. Então é pensar em uma produção que seja mais eficiente, mais sustentável, menos [<>] pra evitar [<>] menos lixo, menos gasto, menos desperdício. Favorecer que nossos deslocamentos

sejam menos dependentes do uso de automóveis que aumentam a poluição, evitar o uso de embalagens que vão para não sei onde e vão poluir. Então pensar num consumo que seja racional, a produção que seja, de fato, eficiente e menos gigante, assim, a produção em si, e pensar também em evitar os desperdícios. [Pesquisadora] **Perfeito. Por que você acha que o INI conseguiu chegar onde chegou?** [Entrevistado] Acho que pela credibilidade. O INI sempre se colocou como uma instituição apartidária e tal, nós não somos ligados a partidos políticos, inclusive a própria diretoria do instituto não tem filiação partidária. Nós sempre tivemos um olhar que fuja dessas divisões ideológicas, né, de esquerda ou de direita, sempre valorizamos muito a pluralidade de opiniões, de pensamentos, sempre fomos muito abertos a colaborar com o poder público, sempre tivemos um olhar também propositivo das coisas, não só de bater, reclamar dos problemas, mas sempre de ‘sim, nós temos um problema, mas de que forma a gente pode colaborar para resolver essa questão, esse problema’, então, ao longo desse tempo, com base na manutenção dessa ideia de ser apartidário, não ser ligado a partido, não ter um olhar enviesado sobre ideologias, de pensar em um olhar colaborativo, de sempre ser aberto, plural para opiniões, de colaborar, não só de bater, então acho que isso, ao longo desses anos, criou essa imagem de credibilidade que a gente tem hoje. [Pesquisadora] **E para você, como é atuar com sustentabilidade na cidade?** [Entrevistado] Muito bacana, muito bacana. É uma coisa que eu tenho como ideal de vida, né, de pensar mesmo no planeta não só como um bem que eu uso aqui e depois joga fora, mas de pensar que aqui é minha casa, é onde eu vivo, onde eu moro, eu quero que minha casa esteja bem limpa, bem arrumada, tenha uma boa manutenção, para que depois eu possa passar essa casa para os meus filhos, os meus netos, os meus sobrinhos, os meus amigos, para que esse patrimônio possa perdurar ao longo das gerações, né. E pensando nas minhas próprias ações, né. Eu sempre gostei muito de andar a pé e sempre, nas minhas falas, na minha própria atuação no Mobcidades, eu sempre bato nessa tecla, né, que a gente precisa valorizar esse ponto da mobilidade a pé, porque todos nós somos pedestres uma hora ou outra. Pensando sempre em meios de transporte mais sustentáveis, a própria bicicleta, favorecer o uso da bicicleta, favorecer o uso do transporte coletivo e pensar em combustíveis que não sejam fósseis, né. Pensar no uso racional das coisas, da energia elétrica, da água, do papel. Pensando sempre que as cidades precisam ter seus locais também de meio ambiente mesmo, parques, locais onde as pessoas possam ir e ter essa conexão com a natureza, onde possam descansar, relaxar, perceber toda aquela imensidão de natureza que tem ao nosso redor. E manter isso, né. Que as cidades não percam isso, que as cidades, pelo seu crescimento urbano, não deixem os seus espaços verdes de fora, preservem esses locais para que a gente tenha esses refúgios, eu vejo sempre como refúgio, um local de reflexão, de descanso, de admiração. Então é bem bacana trabalhar nesse sentido da mobilidade, pensando nesse campo mesmo da mobilidade sustentável, né. [Pesquisadora] **Ótimo, assim finalizamos as perguntas que eu precisava para minha pesquisa. Quero só saber se você gostaria de acrescentar mais alguma coisa em relação ao que conversamos?** [Entrevistado] Não, acho que já falei tudo. [Pesquisadora] **Foi ótima a nossa conversa. Muito obrigada pela sua disponibilidade e por toda a ajuda.** [[*Antes de encerrar, agradece novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.*]]

E.9	Transcrição da Entrevista n. 09	[EN.09_EO.I]
Entrevistado I Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos Data da entrevista: 17/06/2019, às 11:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 1h15min.		Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>ídlico</i>]] - notas da pesquisadora [◁>] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação

[[*O entrevistado aceitou realizar esta entrevista em inglês e a transcrição foi feita pela pesquisadora.*]]

0. Conversa inicial

[[*Início da chamada com apresentações e conversa informal com o entrevistado.*]] [Pesquisadora] **As you can see, my approach is city-oriented. But the idea to talk to you, as the Nacional Coordinator of Red Cómo Vamos, is because I think you can give new insights for my research so I can deepen my analysis. Before we start, I have here some questions to ask you, but I need to ask: do you agree that I record this conversation?** [Entrevistado] Yes, absolutely. No problem with that. [Pesquisadora] **Ok, so can we start?** [Entrevistado] Yes.

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Could you start, please, making a brief introduction about yourself?** [Entrevistado] Yes, sure. My name is [#] and I work as the National Coordinator of the Cómo Vamos Cities Network, here in Colombia. I am based in Bogotá, I've been working as the coordinator for the past year and a half and that's it. I'm an architect and a geographer, I have background in urban planning and urban policies as well. [Pesquisadora] **Can you talk a little about the work you've been doing in the national Cómo Vamos?** [Entrevistado] Sure. So, the Cómo Vamos Network is, nowadays, the aggregation of sixteen Cómo Vamos programs in Colombia. The first one was created back in 1998, Bogotá Cómo Vamos, and after Bogotá Cómo Vamos, other cities in Colombia have replicated the program, the model and, as up to date, there are sixteen programs. Some of those programs, most of those programs are basically directly related to one municipality in Colombia, let's say, like Bogotá, like Manizales, like Medellín, but there are other programs that have more of a regional approach, so they don't relate only to one municipality, or they don't monitor only one municipality, but a group of municipalities, in some cases it has to do with a metropolitan area, for example, Barranquilla Cómo Vamos monitors on the metropolitan area of Barranquilla and Bucaramanga as well. And there are a couple of programs that have larger, like, scope, and monitor between five and eleven municipalities, so the network is comprised by sixteen programs that, in all, monitor and evaluate over thirty-five, thirty-six municipalities as of today. The network was created in 2013, when there were approximately ten programs created, and we basically work, like, in two main strategies: one, strengthening the different Cómo Vamos programs, so supporting them with different tools and with different activities to strengthen them and support their work at the local level, specially those programs that are more, I mean, that have been created in the last couple of years, like, the more newer programs, but, in all, we support the general, I mean, all the programs in general. And the other one has to do with the monitoring of all cities in the network, so Bogotá monitors Bogotá, goes in Bogotá, myself and the network, we evaluate and monitor all the cities that are part of the network and, by monitoring the cities, we do advocacy work not towards the local government, but towards the national government. So we are very similar to any of the other Cómo Vamos programs, but we are more focused, like, on the general perspective of cities in Colombia and advocating for cities and local governments at the national level. For the past five years, we've been working on an agenda that is mainly driven by the idea of quality of life, which is like the conceptual framework that created the Cómo Vamos twenty years ago, and we do that, as all the rest of the programs do, by creating and analyzing two types of data: what we call subjective data, basically produced by citizens perception surveys, so what we do is that all cities do their surveys so we aggregate them all in a comparative exercise, and then we also do the same work cities do with objective data and official data from cities, aggregating that information and creating, let's say, network-wide reports. Two, three years ago, after the enactment of the SDGs [[*Sustainable Development Goals*]], the network decided to, let's say, reframe its conceptual framework towards the localization of the SDGs and, in a sense, broadening the approach of quality of life that tends to put people in the middle of the discussion towards a more sustainable development approach, as the SDGs promote. So, nowadays, our agenda is based on the interpretation of the SDGs and contextualization, let's say, of the SDGs in Colombia, and we created

what we call the Five Urban Challenges, which is our agenda and through which we support the rest of the *Cómo Vamos*, which is basically the combination of different SGDs and the articulation of, let's say, all the 2030 - or the most important parts of - the 2030 Agenda, so we have a goal that is more focused on cities and in the urban agenda, urban habitat, we have a [<] one of the challenges is more focused on climate change and resilience, the Paris Accord, and we have others that are related to our local context. That's it in general. **[Pesquisadora] Okey, perfect. So why did you decide to join the network?** [Entrevistado] Myself? My personal motivation? **[Pesquisadora] Yes, yourself, correct.** [Entrevistado] So I guess I've been a fan and consumer of the information that the network produced since I started working in urban development ten years ago, more or less, and mainly Bogotá *Cómo Vamos*, because I am from Bogotá, based in Bogotá, most of the work I've done has been related to Bogotá, and I admire a lot the work that the network does since, again, back in 2001, when I graduated from College, and I'm a fan of the model behind *Cómo Vamos*, because it's a very interesting combination of a policy advocacy technical work, but also citizen participation hands-on work. And the programs have proven to be like a great asset for cities, so when I was offered the opportunity to join the network as the coordinator, it was kind of an amazing opportunity to be able to learn about cities, to work with different people across Colombia and to continue my career in urban development. **[Pesquisadora] Ok, great. Just for me to understand better, were you a part of Bogotá *Cómo Vamos* or did you just use to follow their work?** [Entrevistado] No, I just followed their work as a student, as a professional, I mean, before joining the network. Because today I am the coordinator of the network as a whole, so before that I was just a student, a professional that, as a lot of people do in Colombia, used and consumed the data, the information, the reports that are carried out by Bogotá *Cómo Vamos* or by Medellín *Cómo Vamos* or by Manizales *Cómo Vamos*.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Great. So the national *Cómo Vamos* was launched in 2014, correct? [Entrevistado] Yes. And before that, there were just independent programs. They were obviously related, because the model, when it was created in Bogotá, it was kind of a trademark, so the partners that created Bogotá *Cómo Vamos* in 1998, created a trademark for the *Cómo Vamos* model. So, in the city, if they want to replicate it, they have to go to the national partners. So, by 2013, there were 10 of those, there was no network - official network - that was coordinating the work between some of them, but there was not a network itself. So in 2013, the network was created and the network program, let's say, was designed and started to operate. **[Pesquisadora] Ok. Could you tell me a little about how this processo took place? This process of creating the national network... Did you have any difficulties? How was it?** [Entrevistado] So, that happened, obviously, before I joined. What I know about this is that there were a lot of, let's say, unofficial coordinating the work between some of the programs that were already there. So, for example, Bogotá, Medellín, Cali, the largest cities, did comparative reports before 2013, proving that it was a great opportunity to articulate the different programs and create that comparative perspective to the work they do, because, although it's super interesting to focus on Bogotá, it's much more useful to monitor and evaluate Bogotá in comparison to other cities in Colombia and outside Colombia. So the work proved to be very useful. And a lot of the data that is collected by the *Cómo Vamos* is actually created by national level institutions, because local data, in Colombia, although some of it is produced - unofficially produced - by cities, most of it is produced still by national departments and ministries and the national statistics department. So there was also a need to have like a body that could help the *Cómo Vamos* negotiate, talk, advocate with the ministries, with the national government about local data, because a lot of the problems cannot be measured or desegregated as we would like, because data is mainly created at the national level. So there was a need to create a program that could leverage the work needed at the local level towards incidence and advocacy at the national level and there was also a huge opportunity of establishing a network that could strengthen the whole *Cómo Vamos* model idea and promote a wider perspective, encourage other cities to join and connect and articulate a lot of people and partners that are part of the whole network. So both the problems and opportunities led to the creation of the network back in 2013, mainly also driven by - I don't know if [#] mentioned you this - but the four national partners that created Bogotá *Cómo Vamos* in '98 were newspaper El Tiempo, the Chamber of Commerce of Bogotá, Javeriana University, one of the largest and most important private universities in Colombia in Bogotá, and Fundación Corona. The four of them created Bogotá *Cómo Vamos* and the other three delegated Fundación Corona kind of the responsibility to serve and accompany all the cities and programs that wanted to join or wanted to create a *Cómo Vamos* program. So since, I don't know, 2005, when I think the first program after Bogotá was created, in Cartagena or Cali, Fundación Corona took, among the four partners, a leading roll in supporting and representing the interests of the national coordinators in the whole *Cómo Vamos*. So in 2013, Corona, after 15 years of supporting the program, of evaluating the impacts and the results the programs have had across Colombia, thought it would be more useful for them and more strategic to create a network through which they could channelize the support, specially the technical support, instead of just supporting each one individually. The network could be like a connection point that could make their efforts and their work - Fundación Corona's, I mean - much more effective and efficient. So the network actually was created by the ten programs that were set up in 2013 and by Fundación Corona. So there was, I guess, kind of a negotiation between all the programs, between Fundación Corona, who does what, where does the network reside in terms of who leads the network and they managed to come up with a certain set of rules and guidelines towards what the network should do, how should the network be directed and operated and, initially, in 2013, the decision was that the network should be coordinated by one of the cities that were part of the *Cómo Vamos* network. So, initially, the coordination of the network was handed to Manizales *Cómo Vamos*, to [#]. Then, after a couple of years, the coordination changed to Pereira *Cómo Vamos* and, in 2018, they decided - the network and Fundación Corona - to bring the coordination to Bogotá, to strengthen the program, to create a coordination role apart from the role that [#] did as coordinator as Manizales *Cómo Vamos*, or Pereira, create like a separate roll, and that's when I come to the picture, as actually the first national coordinator for the network, and since 2018, through 2019, let's say, a lot of the work that we have been done has been strengthening. There is a lot of more work, let's say, more resources, a different perspective, because of the fact that we are in Bogotá, it's different to advocate for the national, or towards a national government when you are in a small city like Manizales or Pereira than when you are in Bogotá. That is kind of the general view. **[Pesquisadora] Ok, great. What kind of actors are involved in the national network and how do you evaluate their participation in this network?** [Entrevistado] So, as of today, the work, as I said before, is comprised by the sixteen programs and their partners. I don't know if [#] or [#] or [#] mentioned you this, but the model itself and what happened, what has proven to be very useful, basically says that if you want to replicate a *Cómo Vamos* program in Pereira, you need to bring together to a table local actors, not national actors, just local actors, so the private sector, NGOs, so, the society, academia, and local media, specially newspapers. So each *Cómo Vamos* has a different set of partners that created the program. So the network is comprised by the sixteen programs and their partners, which as of today add up to more or less 150 partners across Colombia, and Fundación Corona as a representative of the four national partners that created Bogotá *Cómo Vamos*. But, mainly, the governance system of the network is kind of a counsel where the sixteen coordinators of the programs sit and Fundación Corona sits, that's kind of the board. So there are no, let's say, extra partners, as of today, they are the local coordinators of each *Cómo Vamos* and Fundación Corona. **[Pesquisadora] Perfect. And does the national network have some interaction with the public administration? You've already mentioned that you interact with them in the national level, right?** [Entrevistado] Yes. **[Pesquisadora] Could you tell me a little more about how is this interaction? I mean, in each change of government, how do you present the network to the government, if they receive the network in good terms... In short, how is this relationship between the network and the public administration?** [Entrevistado] So, as I'm sure you know, obviously, the logic of networks is quite interesting, because you don't have a very vertical structure and instead we are obviously a very horizontal structure that has a lot of different actors and partners. So, myself, at the network, what we do in terms of related to the public sector goes through two channels: either supporting a specific city, a specific program in their advocacy endeavors in their cities, let's say, I don't know, if Quibdó *Cómo Vamos* wants to pursue a project on mobility in Quibdó, they will probably ask us to support them in that pursuit, specially

in the first couple of years, so that their work is kind of backed of by a larger entity than just Quibdó Cómo Vamos. So we work hand-in-hand with different programs when they ask for help, when they are a very, let's say, recent, new program, or when we create a specific partnership for a larger project that connects different cities in a specific theme. But it's a role that it's kind of a secondary role, we're not the main leading advocacy organization, but instead we support the program itself in advocating at the local level, in Quibdó, Medellín or Manizales. So we do that in a secondary role. Then, the other strike, the other role is that we advocate as a network directly with national governments and entities. Since the network, as I mentioned, changed a lot from what it was back in 2013 through 2018, the last couple of years were being like redefining our strategy, reorganizing the way we were dealing to the national government. But we do it mainly through, like, the design of specific projects in areas where we know that cities have big challenges, where there are data deficiencies and where there is a big opportunity to effectively advocate and have an impact in public policy. So, for example, since the big overarching strategy of the Cómo Vamos network is the SDGs, we have been mainly relating to actors that have, let's say, a lot of responsibilities in the implementation of the SDGs at the national level, since they have more responsibilities, more resources, more leverage to actually pursue and implement different things at different levels and different areas of the SDGs. So, just to give you an example, three of the actors that we have been working over the past couple of years are the National Planning Department, the National Statistics Department and the Ministry of Environment and Sustainable Development. Obviously, and because we have an SDG overarching framework, we could relate to literally all sectors, all ministries, but that would be obviously overwhelming, so we have been focusing on specific entities and departments where we can be more effective, more efficient and, since we are kind of redesigning ourselves, where we can have a greater impact. So those are kind of the two main advocacy strategies that we have, either direct advocacy or of supporting a group of or one particular Cómo Vamos program in their advocacy endeavor in their city. **[Pesquisadora] Great. And this relationship you have with these ministries and departments, is it usually easy to access these levels?** [Entrevistado] I guess, I mean, overtime and since the program and the model itself has turned 20 years last year, obviously we have a name already consolidated in Colombia. Specially in certain areas and certain debates, the Fundación Corona is a very well renowned organization and we have the support of a lot of partners, as I mentioned. So we have a name for ourselves, through our work, through the sustainability that the programs have had over time, because of the fact that the Cómo Vamos have become, in some of the cities, to some extent, the main repository of information. So we've managed to create a very strong case for the role that we play and the kind of work that we can do, specially because, since we are a network and we have presence in all of these cities, we have a very clear idea and knowledge of what is happening at the local level. Very different to what happens sometimes to the ministries at the national government, that, because they obviously have to oversee thousands of municipalities, the possibility that they have of knowing, learning and understanding each local context is very difficult. So an actor like ourselves, that we are a network which is not public, but instead driven by private organizations, civil society organizations, that we are all based in different cities, mainly capital cities, it makes us a very attractive actor to work with in relation to specific challenges or specific themes. So it's easy [\leftrightarrow] obviously it takes time to design and elaborate a specific project that can have a specific impact, but, in general, my experience in becoming the national coordinator has been very, very motivating, very interesting to see how easily we can open doors in the national government and how easily we are recognized and invited to join a discussion related to cities, related to urban development, related to sustainable development. **[Pesquisadora] Ok. Speaking about the Cómo Vamos methodology, how do you evaluate it? Why do you think it's been so successful over the years?** [Entrevistado] I think there are, I guess, three different things that I can think of from the top of my head. One, the fact that the model itself is based on the idea that this is a local endeavor, this is a local program, that although it has the support of national level organizations like Corona, El Tiempo, Universidad Javeriana, it's mainly a local initiative. And that makes it sustainable over time, because the compromises are held locally, the resources, the financial resources that support and finance the programs are locally driven. So it does not depend on a national actor, with national level interest, but instead on local actors, with local interests. So the program itself becomes a very valuable tool, a platform for different local actors to pursue and to support different themes, promote better quality of life, sustainability, advocate for things that are impacting their own stakeholders in regards to many different things. So that local partnership has proven to be probably the most successful part of the story, because, again, it's local, it's driven by local interests and not external interests. That's one thing. The other thing is that, let's say, the technical conception part of the story is very clear, is very simple to some extent and is has proven also to be very easily replicated. The local partnership, to replicate the local partnership, that has proven to be a challenge, because you need to sit in one table different actors, put them to, let's say, think, speak and align in a specific interest and have them all articulate and coordinate their interests towards the creation of the Cómo Vamos. That has proven to be quite the challenge. The technical aspect, the conceptual part, not necessarily, it has sometimes a challenge, because finding local data is very difficult, but the model itself is very clear, very straightforward, so it's easily replicated. Now, the impact and the quality of the replica over time, that's a challenge, because initially, when a Cómo Vamos program is created in a small city, let's say in Quibdó or even Santa Marta, Cúcuta, which are intermediate cities in Colombia, you find a lot of challenges actually finding the data, creating that kind of open-government culture at the local level, because, although there is constitutional responsibility for local governments and all governments, all levels of governments, and open sector entities to hand in information, the quality, the periodicity of that information that we ask for is challenging. It's not easy to receive all this information, to receive it on time, with the same level of quality, but the model is not difficult to start operating. It takes time to perfection it, but the beginning is quite straightforward, the conceptual framework and the products that each program has to hand in, it's very straightforward. So that also has been one of the key things, obviously, again, there are challenges behind it. And three, I guess, is the fact that, to some extent, the model is not very demanding financially, at least the minimum product that has to be handed is not necessarily super expensive, super complex, which makes it easy to replicate once. Then to sustain it over time becomes a challenge, but then, there are outdoors opportunities and, yes, opportunities than have proven that can be opportunities for the Cómo Vamos to leverage new resources besides the kind of operation of resources that the local partners give in to have a coordinator, to have a small team of people working and to basically operate the model. A lot of the coordinators are professors at the universities that are local partners of the program, so we have very qualified people, with academic backgrounds, which split their time between academic activities and the Cómo Vamos program, but they have a very strong technical ability and knowledge about, again, indicators, data, quality of life, cities. So, in their first couple of years, that proves to be like a strength, but then, sustaining it over time, like, scaling it up becomes a challenge. But, in the beginning, these three things, I think, are what makes the model very strong, very attractive and the fact that the impact it has, specially in intermediate cities and small cities, is so clear, so valuable in terms of creating accountability culture, in holding local government accountable for what they promise, for general pushing forward our sustainability agenda, it is very attractive and that's why, every single year, we have new cities knock on the door and ask us for how we can replicate the Cómo Vamos in *[[inaudível]]*, 'how can I have a Cómo Vamos in my city?'

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Ok. Concerning the public policy process, there are some stages, theoretically speaking, through which they pass, such as problem identification, agenda setting, alternative proposing, decision making, implementation and evaluation. In my research, I focus the analysis on the first three steps, so the following questions are related to them. Regarding the stage of problem identification, how does the network do to identify the main problems either in local level or national level? I mean, to engage in identifying the problems in the city and in the national context? [Entrevistado] So, the conceptual framework behind the Cómo Vamos is in itself kind of an evaluation system to identify different challenges and problems across cities in Colombia. The idea of measuring quality of life through different themes, separating by different themes, allows cities to easily identify which of those areas - health, education, housing, environmental issues - is a problem or is actually a strength. So the fact that the reports and the evaluations, the services that we

carry out have this broad conceptual framework is both a good thing and a bad thing. It's a good thing because, initially, gives us, the *Cómo Vamos*, the opportunity to have a wide picture of how is Cúcuta doing in so many areas, but then the challenge becomes 'ok, among all of these things that are a challenge, that are to some extent a problem, what do we focus on?'. Because, like it happens in Brazil, our cities have too many problems, it's not easy to prioritize or specifically to select one of those things instead of another. And that has proven to be one of the big challenges over time, because monitoring is, to some extent, easy when you eventually have the possibility of assembling quality information, showing that general picture of 'we're doing ok in education, but we are not doing so good in health, but we're doing better in mobility in public space', that's, to some extent, over the first couple of years, a big challenge in the *Cómo Vamos*. But once that happens, once you have that big overview, selecting and prioritizing becomes a challenge and that usually becomes something that local partners define. And it depends on the interests and obviously the situation of the city and where they want to focus their efforts. Most of our cities are still lacking a lot of social and economic problems, that, although are mainly driven and, to some extent, sought through national public policy instead of local public policy, a lot of things are, like, the anchor points of local agendas in Colombia are mainly social-economic. But the environmental part of the story has become, clearer and clearer, to be not only a problem but an opportunity and it has become a challenge that the *Cómo Vamos* and the partners have identified also as priority. So what you have at the end is, in terms of my own vision of the network, that you have a lot of cities with similar problems, some cities obviously that are larger, that have more capacities, that have been able to, let's say, solve certain social and economical challenges, and that can eventually focus on a more environmental agenda, and others that are way behind, that have still yet to solve very basic problems, like access to education, to health, to even clean water and sanitation, that, then, focus on that and not necessarily on environment and other things that have been, like, more lately included in the sustainable development, let's say, operational perspective. Ultimately, what we pursue is that these agendas are integrated as a whole, that you don't separate the social from the environmental, the economic from the social, but what you see is that prioritizing is a challenge both for ourselves, for our purposes, and even for local governments, I mean, the mayor in Colombia has a huge challenge, 'amongst so many issues that I have, where do I focus, where do I put my effort and the short amount of resources I have?'. That's kind of the same challenge that we have when identifying and establishing a public policy agenda. **[Pescuadora] Ok, great. Your speech is very nice, because you're talking either about the local and the national level. It's really interesting to hear. Now, in regards to agenda setting, what does the network - and you can talk about it in national or local terms - what does the network do to insert the themes or problems in the public agenda? How do you make this effort to try to make the public administration perceive that what you are talking about needs to be taken care of?** [Entrevistado] So, again, as most think tanks and private endeavors like this, obviously it is always a challenge to put pressure and to actually have the impact that you want to in public policy. I think, I mean, I guess that part of the discussion we've had over time is [\leftrightarrow] so, a first stage in the evolution of a *Cómo Vamos* has them elaborate and, let's say, establish in a very good way their ability to monitor quality of life, I mean, to have a good set of indicators, to have them periodically handed in by the local government and analyzed over time. A second stage takes the *Cómo Vamos* from only monitoring, which is a very basic exercise of just showing how are we doing, this is here, this is there, a second stage looks for advocating and to using that information that has been monitored to establish an advocacy work, right. So you monitor, you identify, I don't know, three challenges, then you take that to an advocacy level and you create a specific agenda and work with the government to present the report on poverty or health and find a solution among different actors on how we can pursue solutions to tackle health issues. That second stage is kind of the space and the mechanism that cities have towards actually putting pressure to the governments. Although we are an independent body, we are not, let's say, we don't play an activist kind of role on literally pressing with going out on the streets or, I don't know, like, literally activating the citizens towards mobilization. It's more of a technical perspective where you identify these challenges, you invite the government and the different secretaries or ministries or whatever to a technical table where you can show the report, explain what you researched, demonstrate it and, among the local governments, the *Cómo Vamos* and other actors, create, let's say, a kind of a common agenda on what we can do to tackle one of those three challenges. That's kind of - give me just one second. **[[Breve pausa]]**. Yes, so I guess putting pressure is a challenge, the mechanism that has been used is basically these more specific reports, this advocacy work that has usually been much realizing what we call technical or thematic tables, where you sit the local government and other actors to speak, to bring together different research - and obviously the work that the *Cómo Vamos* does -, and, from that discussion, create an agenda that can push forward solutions to tackle X or Y or Z theme that was prioritized by the *Cómo Vamos*. That's kind of the way we do it. Now, measuring that impact is very difficult and actually attributing ourselves responsibility is some of the [\leftrightarrow] if this actually leads to new public policy or to specific decision making, it's challenging and it is also part of the work that, over the last twenty years, Fundación Corona, the *Cómo Vamos* have put on the table to understand, how we can actually measure our impact and whether we are having the impact that we want to have. **[Pescuadora] Sure. Now concerning the proposition of alternatives, you mentioned that you call public administration to sit around a table and discuss things that should be done and projects. And how does the network do to collect information to deepen the debate? Do you use, for instance, technical opinion, specialists, the public opinion? How is this process?** [Entrevistado] So, as I mentioned, once you prioritize specific themes, what we do usually is kind of a small report that combines the official data that is produced by national level and local level governments and then the citizen perception surveys that we elaborate. We kind of combine that information in a small report, in a small presentation that we can [\leftrightarrow] and then we elaborate either internally, ourselves, like, with the people and team that we have in each city, or with the support of specific specialists, consultants, that allows us to elaborate and to make more on the information that we gather, that we produce. Once that report is made, then we invite the local government to our technical table, as I mentioned, a thematic table, where we present that and we discuss with other actors kind of the purpose or how can we push forward an agenda to solve X or Y problem. So it's mainly our report, that is the combination of official data and citizen perception survey, elaborated either by the internal team of each *Cómo Vamos* or with the support of specialists. That is, then, presented to the local government and then kind of monitored over time, and there are specific compromises or commitments set by the government, by other actors, and the *Cómo Vamos* monitors that agenda and invites the local government after, I don't know, three months or six months or, sometimes, even monthly, to see 'ok, you've committed yourself to do this, what are you doing towards that, you, private organization that was also invited to the table and committed to doing this, what are you doing', and, in that sense, create kind of a technical table or a thematic discussion, debate table where all of these actors meet, discuss over what the *Cómo Vamos* presents and then establish an agenda that is then monitored over time, so that the commitments are actually being deliberated by whomever decided to compromise and commit to them. **[Pescuadora] Ok. And, in your evaluation, do you think the public administration addresses these issues that the network presents in a satisfactory degree?** [Entrevistado] I think there are some cases. And because, as I mentioned, this is kind of the second stage of the evolution of the *Cómo Vamos*, only a small group of actors of *Cómo Vamos* have been able to actually do kind of a solid, constant, thorough advocacy work. Bogotá obviously is one of those cases, Manizales is one of those cases, Medellín. And I think they definitely have had very interesting results and the governments have actually heard what they ask for, what they present, what they recommend. And, as I told you, measuring that impact is difficult, it's challenging, but some problems have had the possibility to actually demonstrate that impact, but it's relative and I cannot speak, I mean, it's relative and it takes time, again, it takes certain time for the *Cómo Vamos* to reach that stage of advocacy. But, once you get there, we do have certain experiences that have proven to be very worthy and very valuable. **[Pescuadora] Ok. Do you think the methodology of the network should change in some way in order to have more influence on the process of public policy?** [Entrevistado] I don't think the methodology should change, I think there is a challenge in the sense of finding, let's say, more resources to strengthen the advocacy work so that cities can move from stage one to stage two quicker. Obviously that goes [\leftrightarrow] passes through all sort of possibilities, of actually perfecting the monitoring part of the story, because monitoring, although is the first stage, it takes time for the *Cómo Vamos* to actually do a

good job on that, because local data is deficient, because it's difficult, because it takes time to create that culture and that open-government, let's say, the relationship between the *Cómo Vamos* and the government, but that's kind of a matter of time and a matter of resources that allow [↔] and capacities that allow the *Cómo Vamos* to move quickly from stage one to stage two. Stage one, methodologically, there's nothing more that we could do, I mean, it's a basic, very operative work, operational work, but, then, the advocacy part obviously has much more room to maneuver and we have explored, but necessarily, systematically, across all *Cómo Vamos*, but among those that do advocacy work, we have found different work, different types of approaches, different methodologies. Eventually, most of them are very similar, with never [↔] I mean, it's something that we are actually analyzing and studying whether we should kind of incorporate this kind of methodology, so, more than just simply giving recommendations or creating a report that gives some recommendations. Most of the think tanks around the world do is incorporating more of a laboratory approach, in which we actually do specific activities that can help us propose, even design to some extent, public policy by experimenting with citizens in specific themes, teaming up with some organizations to analyze a specific problem and come up with much more focused recommendations. So we are exploring that, but it's kind of maybe a first stage, where we, eventually, after applying through the traditional channels, the traditional kind of report and recommendation approach, taking it to a third level where you kind of become a more intricate part of the public policy design process. So the *Cómo Vamos* has tended to be an observant of that process and gives recommendations, a possibility is to be much more involved in the actual process and find a way to make the *Cómo Vamos* kind of a laboratory where government, private sector and other actors meet to actually design the public policy. Not just simply for us to discuss, debate and present reports, but actually, literally to hands on, sit and design a public policy or a specific tool, mechanism to change or adjust specific themes. That has, I mean, Bogotá has updated the experience and [#] has made a couple of exercises that, I think, are moving towards that direction, in Medellín also we have experiences, but it's something that we are kind of in the process of, let's say, not in designing, but starting to understand how we could do it, because, at the end, the resources that we have are still very limited and, again, moving from stage one to stage two takes time, takes resources and capacities, so moving from stage two to stage three becomes an even greater challenge. **[Pesquisadora] Great. An important work that the network does is to monitor indicators, correct? [Entrevistado] Yes, that's what I call the stage one. [Pesquisadora] Yes. And amongst all the cities that have the network, can you already notice some improvement in some of these indicators? [Entrevistado] Yes, obviously, I mean, our work is not just to monitor and evaluate the indicator and track whether it's good or bad, but obviously we hope, we work towards changing the trajectory that that indicator itself is showing. But yes, obviously, there is a lot of progress in many different areas across Colombia, across our cities, mainly the social indicators have proven to be better than five, ten, fifteen, twenty years ago, economic indicators are also moving in a positive direction, let's say, not as constantly but positively improving as social indicators, because obviously there are macroeconomic things that local governments do not have control of, but Colombia in general has improved over time, so you see that in cities. Probably the ones that are lagging, that show greater deficits, greater challenges are the more environmental and urban indicators, the mobility issues, even the housing issues, the air quality issues, waste management, climate change, these kind of issues that have been not traditionally measured by cities, tracked by cities, so they don't know or just in over the last couple of years they have a clearer picture. So once you kind of [↔] our motto is 'when you don't measure, when you don't know what's happening, it's very difficult to adjust', so we still have huge challenges in monitoring and measuring, tracking correctly the more environmental side of our cities, so that we can eventually adjust them. But the social and economic indicators have proven to be, or are proving, over the last fifteen, twenty years.**

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] My research is oriented towards sustainable development. You've already mentioned that the network is oriented by the SDGs, right. Would you like to tell a little more about it? About what is the idea of sustainable development that the network has and how does the network applies that in its activities? [Entrevistado] So, I guess our vision of sustainable development is a much [↔] I mean, it's mainly aligned to the concept of the sustainable development across the world and it's very much aligned specially with the discourse and the framework that the SDGs have set in the last couple of years. I think, in our case, what we try to do, and I think it's kind of the big challenge of the localization of the SDGs in general, is to adapt the agenda to our context and to include other things that are not necessarily as explicit as before. I think, in to some extent, the UN, the 2030 Agenda, although it is moving towards a broader, let's say, approach to sustainable development, I mean, before we used to talk about people, prosperity and planet, and now you have kind of a 5P approach, you have peace and partnerships. And peace, specially in Colombia, is something very important. You cannot talk about the first three Ps without including peace in our context, in our work. And partnership, for us specially, because of the kind of work that we do, it is very important, it's kind of the means to implementing part of the story of sustainable development, in the government side of sustainable development. So I guess what is tricky is kind of the coherence, [↔] the kind of the concept and the discourse around it is how does that actually translate in Colombia, in our cities. How does that discourse of sustainable development actually takes form, because sustainable development nowadays is something that is very clear at the national level, we have the 2030 Agenda at the international level, most countries are very well aligned to that, obviously some more than others, but, for the last, I don't know, five, six national development plans, you find the sustainable development in Colombia very much embedded. But it's a discourse kind of thing, when you go into [↔] you go in that to understand, specially the environmental side, you see a lot of incoherences. If you are pursuing sustainable development, then why are these problems, in terms of economic externalities, impacting our environment the way we are doing it, why are we still exploiting oil or extracting oil, extracting carbon, allowing deforestation, mining, so many things that you find, you see presidents talking about sustainable development, pursuing sustainable development agenda, even designing green growth strategies, but you still find a lot of these issues that are very well embedded in our economic system, in our cities, in our rural areas. And when you move to the local level, it is even more difficult, because, again, you see cities that promote sustainable development, you find their plans, the mayors plans, their discourse is very much aligned with sustainable development, but actions are not necessarily aligned to the discourse. So I think the challenge, I think, in general, worldwide, is more [↔] not only [[inaudível]] the discourse, but it should lead to push forward a more coherent relationship between the discourse that can so easily be pursued, said, shown with plans, with discourses in general, but how does that actually translate to actions and is actually changing the way production systems work, public policies are designed, consumption patterns are, let's say, transformed... So, in our vision, and I think that's a challenge that obviously we cannot [↔] it's not the focus of our work, because it's so vague that we cannot tackle all of this. I guess we are pursuing a specific thing, which is actually translating sustainable development from discourse to actual action or at least better plans and better public policy design at the local government level. And we're striving hoping to achieve that over the next couple of years, that most cities are aligned, that actions are aligned, that goals are set towards sustainable development, but it's obviously a big challenge, I guess, that we have right now.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] How do you evaluate the network's performance, the main achievements and the remaining challenges? [Entrevistado] Let me think. I was going to say, I have to leave, Mônica, I'm sorry. I have another meeting in ten minutes. I'm sure you have other questions to ask, but let me think about this one... So, I guess the biggest achievement is the fact that the model has been replicated across Colombia so many times and it has proven to be successful over time. Because to find a program, specially a social program like this one that has twenty years of experience, that has been able to succeed and to be sustainable over twenty years is quite an achievement. And the challenges, let's say, as I told you, is kind of this three-stages process and how we can move the programs quicker and more efficiently through stage one, through stage two and eventually through a stage three. Because it is clear that, by only monitoring, we are not doing

enough. It's good, it's useful, it's important, it's important to have that picture, but we need to be able to change or contribute much more towards changing the trajectories of things that are not going good. And that's a big challenge, that depends on many different factors, specially, again, like creating capacities, bringing more resources, strengthening the programs in all. And also being more strategic, I think there is a challenge in our programs that, over so many things, that oversee so many things under a quality of life approach, so how are we more strategic in focusing in things that have a greater impact or through which you can have a greater impact as a program, so that you can actually pursue an agenda that is more strategic in that regard, instead of just simply overwhelming in so many things, so many areas of study, of research, that basically has you speaking of everything but not impacting one or two things much more successful. I think that's the big challenge on how the model can evolve towards being much more efficient, effective and actually impact in public policy. Maybe not in all areas of quality of life or sustainable development, but actually in a couple that can trigger or have greater impact in other areas. [Pesquisadora] **Ok, great. I have only two more questions to ask you, but they are general, I don't know if you would prefer to stop now...** [Entrevistado] No, no, go ahead. [Pesquisadora] **Ok, thank you. Do you consider this approach at the local level important to bring about positive change in our society towards sustainable development?** [Entrevistado] Absolutely, I mean, I think we are basically driven by that and we are [<>] I mean, the *Cómo Vamos* are created basically because there is a commitment towards local action and the fact that development, sustainable development actually takes place at a very local level and that for societies to improve their relationship between local governments and citizens, which is where that relationship between, let's say, the government and citizens is clearer and the closest, that's where we have to focus in order to bring about positive change. Now, you cannot ignore the fact that most of our countries, maybe not the federated countries as yourself or Mexico, but in our cases, we are still [*inaudível*] we are very centralized countries, we still have huge issues because of centralization. A lot of the issues, a lot of the solutions are still coming from national government policies, they budget resources implementation. So we are driven by local level action, but we understand that a lot of those things are still mainly managed by national level government. [Pesquisadora] **Yes, sure. And a personal question to finish: in your opinion, what is it like to work with sustainability?** [Entrevistado] I think it's very challenging and I think what I mentioned before in terms of coherence or strategy, I think it's challenging because sustainability is a very broad concept and finding ourselves speaking about sustainability tends to, let's say, push you away a little bit of more specific discussions that are very important in order to solve specific things. Sustainable development or sustainability in general is very broad, so I think what, I mean, my later experience with sustainability has actually questioned me to what extent that the word itself loses meaning over time because of the fact that 'what is sustainability?'. It is very complex, 'are you talking about... What are we talking about? Are you working in what specific area of sustainability? Or are you working...'. [<>] so, I think it's very tricky, that's why I think discourse is something that is so vulnerable in our countries and so, I mean, I'm missing the word in English, I mean, it's so easy for governments to pursue or to have sustainability discourse, even private organizations, even organizations like ourselves are pursuing sustainability, from a discourse perspective it is very easy, but translating that to actual action is very difficult and finding yourself being able to articulate a coherent sustainability strategy is difficult. I mean, I think private organizations, because of their innovation capacities, because of the fact that they are not as big, as robust as local governments, they can be more innovative and, in that sense, sustainability is much more embedded and it has kind of a complete circle, kind of a meaning across different sectors, over private organizations, over private companies, but when you go to local governments, when you go to public policy, when you have to deal with so many things, I think it's tricky. So it's very nice, I am kind of an advocate and a champion for sustainability to some extent, but I think it's tricky and I think we have to be able not to end up in very simplistic approaches or very incoherent approaches towards sustainability, because it is such a broad discourse that you need to understand, not in a broader sense, that is very easy to understand, but actually on the field, hands on, with people, in territories, in cities, in rural areas, where you actually understand the kind of the tension between the social, the economic, the environmental, the beside of sustainability. On paper, it is very interesting, it is amazing, the SDGs have made sustainability even sexier than before, but we need to move from desks to territories, talk to citizens. And that's kind of what we try to do and hopefully we can become better at it in the next couple of years. [Pesquisadora] **Yes, ok. We've been through all the questions I needed to ask you. Thank you so much, [#]. I don't know if you'd like to add something about what we talked... I don't want to take more of your time.** [Entrevistado] No, no worries. I only want to say I'm very much interested in the kind of work that you are doing, what you are studying, this idea of networks is something that I'm really interested in as well, so I would be very happy to see the results of your research and eventually to speak to you later on. And if you need to, I'm more than happy to continue to contribute somehow. [Pesquisadora] **Sure, it will be a pleasure to send you and to show you the results of my research, of course I will do that.** [*Antes de encerrar, agradecei novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.*]

E.10 Transcrição da Entrevista n. 10		[EN.10_EA.J]
Entrevistada J Instituto Nossa Ilhéus Data da entrevista: 01/07/2019, às 10:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 1h46min.	Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [<i>itálico</i>] - notas da pesquisadora [<>] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação	

0. Conversa inicial

[[*Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.*]] [Pesquisadora] **Antes de iniciarmos, deixa eu te perguntar: eu tenho um roteiro com perguntas para te fazer. Tu se importas que eu grave a nossa conversa?** [Entrevistada] Não, de jeito nenhum, pode gravar. [Pesquisadora] **Certo. Depois eu vou fazer toda a transcrição e te encaminhar para validares, ok?** [Entrevistada] Sim, perfeito, sem problema.

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Então vamos lá. Você pode iniciar, então, fazendo uma breve apresentação sobre você?** [Entrevistada] Tá bom. Bem, sou de Santa Catarina também, estudei Direito na UFSC e depois fiz meu mestrado na ESAG, com a professora [#], estudando sobre sociedade civil e legitimidade das organizações. Aí em Floripa, durante a graduação, fiz parte da AIESEC, sempre trabalhando com projetos sociais também e depois eu ajudei a criar uma organização chamada Saúde Criança. Eles encerraram as atividades, se não me engano, faz uns dois ou três anos, por motivos [<>] foi uma decisão do conselho, explicaram as motivações para todo mundo, e, no meio tempo do mestrado, vim para a Bahia para férias e conheci meu namorado e, por causa disso, logo depois que terminei o mestrado, eu mudei para Salvador, só que ele conseguiu [<>] ele estava fazendo mestrado em Ilhéus na época, né, na Universidade Estadual de Santa Cruz, então eu queria mudar para Ilhéus também, mas não queria mudar para Ilhéus para fazer qualquer coisa, assim, né. Eu queria dar continuidade nas coisas que eu vinha desenvolvendo e eu estava cada vez mais interessada em trabalhar numa relação entre sociedade civil e governo. Porque eu estava um pouco cansada [<>] não que a Saúde Criança não fizesse isso, mas acho que depois, o projeto que eu trabalhei aqui em Salvador, fazia um pouco mais, que era [<>] 'tudo que acontece no governo é ruim e a sociedade civil tem que dar jeito, setor privado é que dá jeito', e eu via

muitas questões que me deixavam bastante frustradas com o campo social, trabalhando nesse projeto aqui. Era um projeto de uma organização de São Paulo e Curitiba atuando aqui em Salvador. E eu queria trabalhar mais a relação entre sociedade civil e governo e aí comecei a buscar quem eram as pessoas lá em Ilhéus que estavam atuando com essas questões, né. Aí eu conheci [◊] por sorte, na internet, por busca, na verdade, pesquisa, não necessariamente sorte, eu acabei encontrando o nome da [#] e aí eu mandei email para algumas pessoas da minha rede, perguntando se eles conheciam a [#], e algumas pessoas conheciam, se não me engano foi o [#], à época, que me passou o contato dela, e aí escrevi para ela e, naquela mesma semana, ela estava aqui em Salvador, porque estava tendo um encontro da Rede Brasileira por Cidades Justas e Sustentáveis, e eu fui para o encontro, conversei com ela, sei lá, meia hora no horário do almoço, falei quem eu era, o que eu queria, que queria mudar para Ilhéus, se não me engano isso foi em outubro, talvez um pouco antes, julho, agosto de 2011, e aí o [#] mudou de fato para Ilhéus e daí chegou no final do ano e eu já estava bem disposta a mudar, independente de quem encontrasse ou não. Porque eu estava cansada também do meu trabalho aqui em Salvador, e aí, do nada, a [#] me manda uma mensagem no Skype me dizendo ‘olha, to conseguindo recurso para fazer o Nossa Ilhéus, você topa vir fazer comigo?’. Eu falei ‘nossa, com certeza’, acho que para mim juntaram algumas perspectivas que foram bem importantes, que era: essa questão de trabalhar na intersecção entre sociedade civil e governo, poder ter braços dos dois lados e poder olhar o governo de uma forma que o governo pode causar muita mudança de fato e, para ele causar a mudança de fato, a gente tem que ter uma sociedade civil forte também, né. Então trabalhando nessa perspectiva de trabalhar com uma pessoa que, pelo que eu tinha acompanhado nos últimos tempos, na internet e toda a questão do Porto Sul, eu estava admirando bastante a atuação que ela estava tendo, e de mudar para Ilhéus. Então, para mim, foram três questões juntas que foram bem impositivas, na época. Eu trabalhei em todo o processo da criação do Nossa Ilhéus, fui diretora junto com a [#] por dois anos e eu saí em 2013, no final de 2013, porque meu pai faleceu, minha mãe mora em Massaranduba, uma cidadezinha do interior de Santa Catarina perto de Blumenau, e eu sempre fui a filha que morou longe. Eu morei em Floripa, depois eu mudei pra África do Sul, depois eu mudei para a Bahia, então falei ‘acho que está na hora’ [◊] e as minhas outras irmãs não poderiam dar um apoio maior naquela época, daí eu achei por bem, né, fazer esse processo de mudança. Mas eu sinto muita falta de Ilhéus, sinto falta da cidade, sinto falta das pessoas, sinto falta da atuação que a gente tinha. Posso continuar falando? [[risos]] **[Pesquisadora] Eu acho que a próxima pergunta vai entrar no que você vai comentar agora. Então, como você não é de Ilhéus, vai ser interessante escutar sobre isso: o que você pensa sobre a cidade de Ilhéus?** [Entrevistada] Ilhéus, para mim, foi uma boa surpresa, assim. É uma cidade pequena, comparativamente com Salvador. Então, em Salvador, eu morava em um lugar incrível, morava na Ribeira aqui de Salvador, que é um lugar bem na praia, cheio de pessoas de Salvador mesmo, então não era uma região turística, então nesse sentido foi legal. Mas, para qualquer lugar que eu ia, eu demorava duas horas para ir e duas horas para voltar de transporte público. Então uma boa parte do meu dia era em transporte e, em Ilhéus, eu conseguia fazer tudo em cinco minutos, ficava até engraçado. Saía de casa com meia hora de antecedência e chegava no lugar com vinte e cinco minutos de antecedência [[risos]]. Para mim, essa perspectiva da escala foi uma perspectiva muito diferente, mas eu acho que tem alguns pontos que são importantes também... Eu acho que o fato de eu ter aprendido a gostar de Ilhéus da forma que eu gosto e que eu me sinto bem em casa tem muito a ver com a minha relação com o Nossa Ilhéus desenvolvida naquele tempo, que era de realmente conhecer a cidade, de saber o que a cidade tem de bom, de a gente querer capitalizar em cima dos ativos que a cidade tinha mesmo, capitalizar não no sentido financeiro, capitalizar no sentido ‘essa cidade tem muita coisa positiva e dá para fazer muita coisa aqui de fato’. Então eu lembro que, na época, as pessoas de Ilhéus ou quem é de fora dizia ‘Ilhéus não tem nada para fazer’ e eu não parava quieta naquela cidade. Então a gente aproveitava o Teatro Popular de Ilhéus constantemente, que é o parceiro do Nossa Ilhéus e faz um trabalho incrível com questões políticas da cidade, a gente tentava ir para todos os locais turísticos ou que tivessem potencial turístico existente. Tanto que, na época, eu lembro que acabou não fecundando, mas a gente começou a pensar em uma iniciativa de roteiros turísticos em Ilhéus, né. Porque é uma frente que poderia ser explorada para que a cidade fosse atrativa nesse sentido, porque ela tem um chamado muito forte assim, né, na questão de Jorge Amado, Gabriela, o cacau, o chocolate, tem toda essa questão, mas que poderia ser muito mais ainda, sabe. Acho que, fazendo uma relação com o Brasil, a gente sempre fala, né, o Brasil é um país muito rico, que tem muito potencial, mas a gente não vê esse potencial ser explorado em sua plenitude, eu acho que Ilhéus exacerba isso de uma forma muito grande. Acho que a Bahia exacerba isso, que é um estado muito rico, mas que, na minha percepção, tem uma riqueza bastante acumulada e não bem distribuída, então você consegue ver bolsões de pobreza muito grandes, e acho que Ilhéus tem isso muito nitidamente também, assim, sabe. Mas daí, para além disso, acho que tinham uns outros fatores que, para mim, eram bem interessantes, e aí já é um pouco fazendo uma crítica após a minha saída, né. Eu era a ‘gringa’ de Ilhéus, eu era a gringa de Ilhéus que sabia, às vezes, mais sobre a cidade por causa do processo Nossa Ilhéus, porque a [#] me ensinava, pelos livros que a gente acabava lendo, sabia às vezes mais da cidade do que muitas pessoas que moraram ali sempre. Continuava sendo a gringa, e isso tinha tanto questões positivas quanto questões negativas. Eu acho que as questões positivas eram [◊] as questões positivas, às vezes, nem eram tão positivas assim, que era tipo ‘ah, ela é gringa, ela sabe mais, ela vai poder ajudar a gente’, numa visão que eu não queria que fosse isso, sabe. Era uma pessoa que estava ali, de fato, não porque eu era gringa, mas porque eu era uma pessoa ali, mas essas pessoas, de uma forma geral, eram muito abertas, sabe. E não necessariamente acho que elas acatavam tudo que eu estava falando, acho que de maneira alguma, mas acho que elas eram abertas ao diálogo e a querer ter visões externas para entender o que estava [◊] para tentar fazer análise também, então isso foi bem legal. E eu senti uma abertura muito grande das pessoas em geral, assim. Acho que a Bahia tem isso e, em Ilhéus, eu senti isso muito forte, assim, né, da receptividade, da confiança. E acho que a [#] depositou uma confiança enorme em mim, eu sempre fiz por merecer também, mas acho que ela depositou uma confiança enorme em mim, alguém que ela nunca tinha [◊] tinha falado uma vez na vida, né. Acho que foi uma via de mão dupla, né, ela também falava assim, tipo, ‘quem é que ia mudar para uma cidade, sabe, para fazer isso e eu não ia confiar’, tipo, mudando para longe da família, etc. Mas aí tinha as pessoas que colocavam gringa no aspecto ruim, tipo ‘a gringa, mulher, 26 anos, novinha’, mas essa conotação eu acho que eu via principalmente daqueles que se sentiam desconfortáveis com a atuação do Nossa Ilhéus, né. Então eu via isso dentro da Câmara de Vereadores, ‘a gringazinha chegou’, ‘sai menina, o que você está fazendo aqui, vai para sua cidade’, ‘se você não está satisfeita com as coisas que você vê aqui, vai embora’, então nesse sentido tinha um pouco, mas não era nada que me afetasse - que me afetasse tanto, né, porque afeta -, mas acho que o apoio imenso que eu recebia das pessoas era muito maior e isso facilitou muito a minha vivência em Ilhéus. E acho que uma outra questão que foi importante, logo no começo, e isso eu aprendi bastante com a [#], né, a importância de a gente falar para o público o que a gente estava fazendo, quais eram os nossos objetivos e levar uma mensagem das questões que fossem importantes. Então, tipo, eu lembro que, na eleição de 2012, a gente ia para as rádios direto discutir sobre o processo eleitoral. O processo eleitoral, compra de voto, então tentando ‘faça uma análise do que seu vereador ou potencial candidato ou candidato está fazendo pela cidade’, etc. E isso foi bem engraçado, porque Ilhéus é uma cidade pequena, as pessoas prestam atenção na rádio local e prestam atenção nos blogs locais. Então quando fala ‘acesse esses canais’, isso se torna super conhecido na cidade. Eu lembro até hoje e a [#] - meu aniversário foi agora em julho e a [#] me ligou esses dias para desejar feliz aniversário -, ela falou ‘os taxistas ainda lembram de você’ [[risos]], porque eu entrava no táxi e falava ‘moço, eu preciso ir para tal lugar’, e eles ‘você não é a [#] do Nossa Ilhéus?’ [[risos]]. Isso era muito engraçado, ‘como é que você sabe?’, ‘ah, reconheci a sua voz da rádio’. Então nesse sentido era muito engraçado, né, porque, pelo fato de ser uma cidade pequena, gerava essas questões de todo mundo acolher, das pessoas quererem conversar com a gente, paravam na rua por causa disso, de uma forma positiva, sabe. Entrava numa loja e ‘ah, você é a [#]’, tipo, é muito legal. Acho legal porque, diferentemente do que eu via nos outros lugares, que nem, comparativo com Floripa, né, você vai para Floripa e [[pausa devido a problema no áudio]] no comparativo com Floripa, tem algumas figuras locais que são muito marcantes e que todo mundo vai conhecer, mas acho que é um número reduzido e, para conseguir entrar um ator externo nessa gama de atores que estão ali, é muito difícil, e Ilhéus me acolheu, sabe, permitiu que tivessem esses atores externos e esses atores externos fizeram e fazem relevância na cidade, mudanças relevantes na cidade, por causa do Nossa Ilhéus. Tanto que [◊] é difícil mensurar essa transformação em uma perspectiva prática, eu sempre brincava, quando eu trabalhava na

Saúde Criança, a gente conseguia [<>] a gente tinha uns critérios, indicadores que a gente estava mensurando, etc., mas, no dia a dia, a gente via [<>] a gente ficava feliz pelo trabalho que estava sendo feito pela satisfação dos beneficiários do projeto mesmo, né, pelo tipo de relação que era desenvolvida com a gente. E em Ilhéus era o contrário, a gente sabia que o trabalho estava dando certo, mas incomodava, algumas pessoas ficavam incomodadas pelo trabalho que a gente estava desenvolvendo. Então isso também foi uma mudança de paradigma interessante. E eu acho que uma outra questão, que talvez não tenha a ver com Ilhéus, e muito mais com o tema que a gente estava trabalhando, que era a questão política, é entrar em um cenário muito ríspido e muito difícil de ser trabalhado. Então as tentativas de proibição que a gente teve foram bem grandes. Quando a gente começou a trabalhar na Câmara de Vereadores, que a gente fazia um acompanhamento mais corpo a corpo do que estava acontecendo nas sessões e começava a divulgar, da parte de dentro, o que estava acontecendo, a [#] presenciou isso algumas vezes, mas sentava um cara do meu lado e ficava fazendo ameaça sexual, ameaça de abuso sexual, dizendo 'quando você sair da Câmara, vou fazer isso, isso e isso com você' e falando em termos explícitos. Mas, assim, acho que tem muito a ver com o ambiente ainda pouco permissivo da política de uma forma geral, sabe, não acho [<>] tipo, eu converso com amigas que trabalham no cenário político de Brasília e não acho que é diferente, sabe, infelizmente, nesse sentido. Mas também não era maioria e também não durou o período inteiro, assim, do que eu estava lá. Acho que, logo depois que a gente conseguiu ser mais reconhecido, ter mais legitimidade, as ameaças foram diminuindo. Uma questão que aprendi com a [#] também é que quanto mais a gente é transparente, menos risco a gente está sofrendo, porque se a gente fica guardando informação para a gente, daí eles sabem que, se eles acabarem com a gente ou se eles ameaçarem a gente, talvez eles consigam alguma coisa. Mas se a gente já está divulgando toda a informação para todo mundo, eles teriam que fazer ameaças muito maiores do que só para a gente, para que aquilo ali não pudesse ser usado contra, de alguma forma.

[Pesquisadora] Você já falou um pouco sobre sua motivação em fazer parte do INI, agora quero te perguntar: você pode relatar um pouco sobre a sua atuação, de fato, naquele momento, no processo de constituição e no período que você fez parte do INI?

[Entrevistada] Essa foi uma questão bem legal do que a gente acabou desenvolvendo, porque o nosso ideal nasceu por parte da Rede Brasileira, então se espelhava na Nossa São Paulo, nas outras organizações que fazem parte da rede, mas eu acho que isso potencializou a gente, ao invés de limitar o que a gente estava fazendo, né. E isso vem tanto de uma perspectiva minha quanto da [#], né, então quando a gente começava a ver que tinha uma necessidade muito grande ou uma demanda muito grande que surgia de forma constante para a gente, a gente não ia dizer 'não, nosso trabalho é só lidar com os indicadores da cidade sustentáveis e esse vai ser nosso foco', né, a gente então abarcava um milhão de iniciativas, o que, em algum momento, até é difícil de controlar, e depois a gente conseguiu entender o que eram essas iniciativas, alocar essas iniciativas em programas, então acho que, nesse sentido, foi bem rica essa atuação. Então acho que a minha atuação foi um pouco juntar o conhecimento de Direito, um pouco meu conhecimento do campo social, na Saúde Criança, eu já tinha trabalhado com a parte administrativo-financeira e de projetos também, então foi isso que eu estava trabalhando no Nossa Ilhéus. Então o meu conhecimento, pela parte administrativo-financeira, era fazer as questões financeiras do instituto e eu acho que a gente teve alguns avanços muito grandes, que eu acho que eram bem interessantes, que a gente tinha um controle bastante minucioso de entradas e saídas, porque o escrutínio público que a gente estava sofrendo era grande, né, 'ah, de quem que essa gringa está recebendo dinheiro, de quem eles estão recebendo dinheiro a partir de agora', as teorias eram muitas também, e, desde o primeiro mês, a gente criava um fluxo de caixa e colocava esse fluxo de caixa online, no site Nossa Ilhéus. Então as pessoas sempre souberam salários, sempre souberam quanto que [#] e eu estávamos ganhando, até foi bem interessante, porque eu acho que teve um mês que eu fiz um erro de pagamento e paguei o meu salário atrasado, alguma coisa assim. E aí um dos blogs olhou e falou '[#] foi demitida, não recebeu o salário do mês x', [[risos]] então as pessoas olhavam para aquilo e daí a gente [<>] a partir disso, também, e como gerou muita questão na mídia, eu e a [#], em alguns momentos, a gente fazia dias abertos para jornalistas ou blogueiros da cidade. Eles nunca apareceram, mas a gente sempre falava 'quem quiser falar com a gente para entender o funcionamento do Nossa Ilhéus, a gente está disponível nesse dia inteiro, com a agenda aberta, para conversar com vocês'. Eles nunca apareceram, mas a gente colocava isso de uma forma [<>] essa questão da transparência foi bastante importante e acho que foi uma junção dos conhecimentos que eu tinha do passado com as vontades, com o que a [#] prezava como sendo relevante também. E aí, nesse sentido, como a gente tinha que prestar contas para o nosso financiador, que, na época, era só o Arapyáú, financeiramente era o Arapyáú, daí a gente tinha voluntários, tinha gente que dava outros recursos, não financeiros, para o Nossa Ilhéus, mas a gente tinha nesse sentido também. Mas aí eu trabalhava bastante com essa questão da prestação de contas, de fazer um relatório super detalhado financeiro para eles compreenderem o que a gente estava fazendo, daí teve uma questão que foi interessante também, porque desde [<>] isso a gente assumiu com uma perspectiva de que a gente queria que a [#] assumisse como presidente do Nossa Ilhéus e como diretora. E que, pela atuação como diretora, ela recebesse salário. Só que daí nosso contador falou que isso aí não podia, que isso era inviável, e não é inviável, né, tem várias questões, aí eu tive um trabalho forte de eu reunir toda legislação, eu reunir os casos, eu conversar com várias organizações para conseguir juntar essas informações para o contador, né. Então tinha um trabalho administrativo-financeiro forte nesse sentido que a gente estava atuando e tinha um outro trabalho que era a gente ver as demandas da sociedade e decidir quais que a gente gostaria de atuar ou não, né. Então, tipo, ir para a Câmara de Vereadores foi uma demanda que surgiu a partir da gente, 'ah, vamos lá ver o que os vereadores estão fazendo', e quando a gente chegou lá, a gente viu que tinha muita coisa para [<>] que poderia ter um potencial de impacto muito maior do que o que a Câmara estava fazendo, então vamos atuar nessa frente. Aí a gente passou a ter mais demanda do pessoal que trabalhava com resíduos sólidos, dos catadores, que a [#] já vinha atuando fazia um tempo, que era uma política pública, então a gente começou a apoiar essa questão da política pública também. A gente redigiu alguns projetos de lei, tipo, a de criação de conselho foi a gente que redigiu. Uma época, surgiu uma demanda, que acabou não indo para frente também, acho que mais pelo fato da minha saída, que era da criação de um conselho, de uma política pública da juventude, aí todo o processo era eu que estava dirigindo junto com jovens que estavam fazendo isso. Então a gente fez, nossa, várias audiências, projeto de lei participativo, acabou não indo para frente acho que por causa da minha saída. Muitas demandas que tinha de a gente falar sobre a cidade, apresentar sobre Nossa Ilhéus, a gente estava fazendo também, a gente ia bastante para escola, bastante para [<>] e acho que essa frente de educação continuou surgindo por causa dessa perspectiva de comunicação. A perspectiva de a gente continuar indo para a rádio, né, e falar sobre a cidade, falar sobre questões públicas que estavam acontecendo, e tinha um papel de controle, eu acho, grande também, que era: quando a gente via alguma irregularidade acontecendo, a gente fazia denúncia para o Ministério Público, né. Daí a perspectiva de escrever a denúncia, ver as questões legais, de onde estava baseado aquele procedimento, etc., era eu que fazia também, juntando um pouco do meu conhecimento de Direito. Teve uma outra iniciativa que a gente tentou levar para frente e que não foi, infelizmente, eu acho que por questões sociais que são complexas - e daí eu preciso até entender melhor essa minha própria análise -, que foi a tentativa de criar o Observatório lá em Ilhéus, que é um observatório que tem em Floripa, tem em Curitiba, que é para trabalhar com acompanhamento de licitações. Então eu coloquei muito esforço nisso, de criar, porque o Observatório assume como política que eles não passam a metodologia para uma outra organização que não seja o próprio Observatório, né. Então a gente teve que fundar uma nova organização nos moldes do que o Observatório entende como sendo positivos, que é Associação Comercial tem que estar ligada, e não eram atores com quem a gente tinha um diálogo muito positivo, e acabou tendo milhões de desavenças lá dentro, várias mesmo, e como eram atores que a gente tinha pouco poder de mobilização, eu demorava mais tempo para conseguir mobilizar uma reunião deles do que, de fato, conseguir fazer acompanhamento. Que nem, se a gente criasse uma equipe de voluntários da Nossa Ilhéus, com metodologia do Observatório, para acompanhar as licitações, a gente teria feito muito mais do que eu consegui fazer naquele período, tendo que fundar uma nova organização, um novo conselho, fazer uma nova assembleia, né. Então isso demandou bastante recurso da gente, em tempo também, e foi uma iniciativa, na minha concepção, frustrada. Realmente, acho que é um braço que precisava ser implementado e que não foi para frente por motivos que a gente não conseguiu controlar. Então acho que era muito essa perspectiva de entender o que a cidade precisava, de estar abertos para essas demandas e de fazer projetos, de levar as iniciativas a frente que pudessem responder a essas demandas, né.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] E você percebeu alguma dificuldade nesse momento da constituição do INI? [Entrevistada] O momento de criação do INI acho que não, mas tem o motivo do porquê. A [#], antes de fazer parte do Nossa Ilhéus, ela fazia parte de uma outra organização que trabalhava com o Porto Sul, especificamente, e essa organização também teve [⟨⟩] tiveram alguns problemas na própria constituição dessa organização. Então, quando a gente fundou o Nossa Ilhéus, eu entrei com meus conhecimentos de Regimento Interno, o que precisava ter, como tinha que ser feita essa constituição, e a [#] entrou com os conhecimentos da vida local de Ilhéus, então quem são essas pessoas, quem é o público que a gente quer atrair, e não que a gente não tenha trazido pessoas que fazem de forma diferente, acho que a gente trouxe pessoas de perfis bastante diferentes, a [#] trouxe empresários, cacauicultores, produtores de chocolate, gente do Movimento Sem Terra (MST), e isso é uma questão interessantíssima, ela trouxe gente do MST e trouxe gente de fazenda que já tinha sido invadida pelo MST, que ela conseguiu colocar no mesmo espaço, promovendo diálogo. Tinha advogado, tinha gente de outras organizações da sociedade civil, o Teatro Popular de Ilhéus estava lá, o Rui Rocha estava lá, tipo, era um público muito variado, com visões muito diferentes, mas todos, eu acho, cientes de que o cenário político de Ilhéus poderia ter transformações que teriam potencial de trazer questões positivas para a cidade, né, que o que tinha ali não era suficiente para o que Ilhéus tinha potencial de ser. E eu acho que isso é uma questão bem interessante, o jeito que a [#] conseguiu conduzir essa parte. Então, quando a gente ia para fora desse público que formou essa associação, que, se não me engano, eram umas trinta pessoas, quando a gente ia para fora, a gente enfrentava algumas críticas, alguns conflitos, que eu acho que é esse da Câmara de Vereadores, de dizer ‘quem são vocês, vocês nem foram eleitos e vocês estão aqui tentando fazer escrutínio das nossas atividades’, né. Então acho que isso tinha bastante. Tinha bastante de ‘quem é que está dando essa legitimidade para vocês, de falar sobre Ilhéus, de questionar sobre Ilhéus’, que a gente sempre se posicionava: ‘a gente está falando como cidadão e todo mundo pode falar enquanto cidadão, inclusive você pode se posicionar enquanto cidadão, a gente não está aqui para limitar a fala de ninguém, a gente está aqui para mostrar que mais pessoas podem se juntar a esse combo de se importar com a cidade’, então isso foi bem legal, assim. Deixa eu tentar lembrar se tiveram mais algumas... Eu acho que com os Vereadores, os conflitos sempre existiram, mas isso foi interessante mesmo, porque a gente começou a atuação no último ano, de 2012, que era o último ano de mandato deles, e aí a gente pegou essa troca de governo. E, na troca, teve diminuição dessas críticas, porque eu acho que assumiram uns Vereadores que já entraram com a gente olhando para eles, sabe. Eles já estavam mais assim ‘a sociedade civil vai estar acompanhando a gente e isso é dado’, entendeu, ‘não vamos criticar isso, o que a gente pode fazer a partir disso?’. Então a gente [⟨⟩] quando teve a troca de mandato, foi bem interessante, assim, porque a gente fez reunião com vários Vereadores, a gente mandou carta para todos os que estavam assumindo, dizendo: olha, o Nossa Ilhéus está fazendo isso, isso e isso, se você não quer sofrer, não quer que seu nome surja em alguma questão negativa, você tem que atender a esses critérios mínimos, tipo, obedecer a Lei Orgânica do município, sabe, você tem que prestar atenção nos modos de conduta, você não pode [⟨⟩] se você está colocando um projeto de lei que é inconstitucional, a gente vai colocar isso no Ministério Público, né, então você tem que ter uma assessoria jurídica te apoiando para você conseguir fazer projetos de lei que sejam com benefício para a cidade. Então, nesse sentido, eu acho que não teve questões negativas. Ah, eu acho que teve uma dificuldade, e daí essa dificuldade permeou o processo inteiro, que o Porto Sul era uma [⟨⟩] por mais que, no Nossa Ilhéus, a gente falasse muito pouco sobre o Porto Sul, a imagem do Porto Sul estava muito atrelada com as [#], né, por ser uma figura pública contrária à construção do Porto Sul. E eu acho que isso permeou muito as atividades do Nossa Ilhéus ao longo do tempo, que, quando a gente, na fundação lá do Observatório, muitas pessoas não queriam participar, da Associação de Comércio, porque elas viam que o Porto Sul ia beneficiar o serviço delas, assim. E daí a gente tentava ‘olha, aqui a gente não vai discutir Porto Sul, aqui a gente vai discutir licitação’. Mas o conflito vinha muito antes disso, então não tem como se esvaír disso, então acho que essa foi uma questão que foi complexa e isso permaneceu ao longo do tempo. E aí eu acho que tem algumas questões que todo mundo que faz, que está na vida pública está sujeito a isso, que é: você fala uma coisa na rádio, determinadas pessoas vão interpretar isso das várias formas e vão julgar você por essas várias formas também, né, e acho que isso aconteceu comigo e com a [#] diversas vezes, então gerar inimizades nesse processo não era uma coisa incomum. A forma que a gente lidava com isso era que tinha que ser diferente e nem sempre era fácil, nem para mim nem para a [#] isso foi fácil o tempo todo, mas acho que a gente aprendeu bastante com o processo também. **[Pesquisadora] Você já falou um pouco, mas só para pontuar mais especificamente, como foi construído o relacionamento do INI com a Administração Pública Municipal?** [Entrevistada] A nossa principal frente com o executivo era na perspectiva dos indicadores, né. Então a gente queria, de fato, que conseguisse [⟨⟩] que a Prefeitura passasse a mensurar os indicadores, depois a gente, nós mesmos, lançamos o sistema de indicadores de Ilhéus e a gente entregou isso para a Prefeitura. Nesse primeiro ano, [⟨⟩] acho que essa foi uma das partes mais ricas, inclusive, da minha atividade lá, quando a gente lançou os indicadores, a gente fez a noite de lançamento dos indicadores, foi uma noite incrível, com apoio do Teatro Popular de Ilhéus, foi bem bonito, o Teatro Municipal de Ilhéus estava super lotado, então foi bem legal mesmo. Mas a gente decidiu, a gente percebeu, na verdade, que só lançar os indicadores não seria suficiente. Então a gente criou um ciclo de debates permeando os indicadores, que era para falar sobre o antes de Ilhéus, o agora e o depois. Aí o antes de Ilhéus, se eu não me engano, foram um ou dois encontros falando sobre a construção histórica da cidade, e a gente trouxe historiadores, trouxe pessoal da academia, e eram eventos sempre abertos, divulgados e, se não me engano, nessa parte da história, a gente já começou a convidar uma figura que, para a gente, sempre foi bastante importante, não que a gente concordasse com tudo que ele estava fazendo nem que ele concordasse com tudo que a gente estava fazendo, mas acho que, porque existia uma questão de respeito bastante forte, que era o José Nazal, que atualmente é Vice-Prefeito da cidade. Porque o Zé Nazal, a gente percebia que ele tinha uma questão bastante [⟨⟩] acho que ele tinha um amor grande por Ilhéus, por ter feito parte dessa história, por querer mudar, por estar sempre envolvido com política, um amor por dados, dados históricos, fotos, por manter esse arquivo do que Ilhéus é e pode ser, acho que a [#] tem essa vontade também, e aí o Zé Nazal fez parte de vários desses encontros. Porque, o antes, a gente discutiu a parte histórica, o agora, foi o lançamento do sistema de indicadores, e o depois, a gente fez encontros, se eu não me engano, sobre sete ou oito políticas públicas diferentes e, nessa discussão, a gente sempre chamava uma pessoa da sociedade civil, uma pessoa da academia e uma pessoa do poder público para apresentar sobre essa realidade. Nem sempre as pessoas que a gente chamava podiam ir, mas acho que em quase todos os encontros a gente conseguiu ter pessoas que faziam parte de conselhos, pessoas que eram da UESC, pessoas do poder público, então foi uma forma de a gente [⟨⟩] muito assim: a gente fazia um encontro sobre saúde, aí a gente trazia alguém da Secretaria, trazia alguém do Conselho, alguém da Universidade, a gente apresentava os indicadores de Ilhéus sobre saúde e fazia um encontro que durava duas horas discutindo sobre o que Ilhéus pode fazer para avançar na área da saúde. E essa foi uma das formas de aproximação que a gente teve, porque a gente sempre chamava essas pessoas, então foi uma forma de dizer ‘a gente quer ouvir o seu lado também, a gente também preza o conhecimento que você está tendo’, acho que, com a Prefeitura em geral, principalmente com o Gabinete, tinha, na época - porque o Zé Nazal era Chefe de Gabinete do Prefeito -, então a gente tinha essa aproximação com o Zé Nazal e, por isso, ficou próximo do Prefeito também. Então essa relação era bastante baseada nos próprios indicadores e nas políticas públicas que os indicadores estavam relacionados e também com a perspectiva da política pública de resíduos sólidos. Naquela época, tinha um consórcio, se eu não me engano, entre *[[incompreensível]]*, que mandava dinheiro para o município, o IBAM e uma rede de pessoas da sociedade civil, e a gente fazia parte dessa rede, então a gente sempre esteve muito próximo nisso. E no outro ano, quando entrou o Prefeito, que era Jabes Ribeiro, eles, por mais que eles não conseguiram desenvolver e trabalhar pesadamente nesse sistema de indicadores, a gente viu um interesse mais forte. Então tinha uma pessoa com quem a gente estava em contato, que era o [#], que a gente podia ter todas as ressalvas com o trabalho que ele estava fazendo, mas ele estava buscando desenvolver esses indicadores, pedir a nossa ajuda, sabe, às vezes, a gente até achava que ele queria que a gente fizesse o trabalho por ele, mas ele estava já com alguma forma de aproximação. Eu acho que, em alguns outros momentos, também tiveram umas perspectivas interessantes, que nem, quando estava no ciclo das conferências municipais, a gente participou da conferência

municipal de educação e foi bem interessante, porque ninguém permitia que a gente fizesse parte da conferência de educação, porque a gente não era nem professor, nem estudante, nem pai de aluno. Então a gente foi quebrar a barreira dizendo ‘olha, todo cidadão pode participar das conferências, pode não ter direito a voto, mas participar a gente pode, todo mundo pode’. Daí, além disso, o Nossa Ilhéus [⟨⟩] inicialmente, a [#] fazia parte do Conselho de Meio Ambiente, a gente participou de algumas reuniões do Conselho de Cidades, então essas reuniões eram paritárias, né, sempre tinham participação de gestores públicos e sociedade civil e a gente participava bastante desses espaços, então foi uma forma de construir esse tipo de relacionamento. Com os Vereadores, acho que ela começou mais conflituosa, porque a gente começou fazendo denúncias do que estava acontecendo ali dentro ou tentando pelo menos mostrar para o público o que estava acontecendo ali dentro, né. Então o início foi bem amador, assim, a gente criou um grupo no Nossa Ilhéus que existe até hoje, que é o De Olho na Câmara de Vereadores, e a gente entrava lá e começava a postar minuto a minuto o que estava acontecendo, tipo, ‘não sei que pessoa assumiu o microfone, não sei que pessoa agora está, a sessão inteira, falando ao telefone e não está ouvindo nada do que está acontecendo’, sabe, então a gente ficava falando isso e eles ficavam muito [///], né, muito ‘tem alguém me olhando agora’. Daí essa relação acho que foi meio conflituosa, a gente começou a fazer o relatório dos Vereadores de Ilhéus também e isso foi uma questão interessante, que era olhar quais projetos de lei eles estavam fazendo, começar a ir para a Câmara de Vereadores coletar esses dados, então sentar com a administração da Câmara e ver todos os projetos de lei que iam ir, todos os pareceres, ver como esses pareceres eram feitos, ver o que era aprovado e o que não era aprovado, e teve uma questão que foi bem interessante. Acho que foi um pouco antes da gente começar o Nossa Ilhéus, a lei que obrigava as escolas municipais a rezarem o Pai Nosso no início de cada manhã ou de cada período tinha sido recém aprovada, e daí depois essa lei, o Ministério Público entrou contra e tal, mas dos pareceres que passavam por todas as comissões dentro da Câmara, toda a lei, todos os projetos de lei tinham os pareceres exatamente iguais, assim, que a gente via que era um copia-e-cola. Essa lei eles foram buscar subterfúgios na Bíblia, em vários outros lugares, e isso era bem engraçado e a gente expunha esses documentos, sabe, a gente colocava esses documentos públicos, que eram documentos que estavam dentro da Câmara, que ninguém ia se preocupar em ir lá e ler e a gente fazia isso. Ou então, quando a gente percebeu que, na Lei Orgânica, dizia que os Vereadores tinham que receber um subsídio proporcional à presença que eles tinham na Câmara, né, nas sessões. E a gente percebia que tinham várias Vereadores que não batiam a presença e a gente começou a controlar a presença dos Vereadores, e a gente mandou isso para o Ministério Público também como uma denúncia, daí eles ficaram também possessos, porque tinha Vereador, inclusive, que deveria ter perdido o mandato, porque atendia a menos do que a Lei Orgânica estava exigindo, né. Acho que, nesse sentido, como a gente começou dessa forma com a Câmara de Vereadores, ela foi ruim, não no sentido ruim... [⟨⟩] tipo, ela não começou como sendo uma questão construtiva, sabe, que os Vereadores estavam se sentindo apoiados pela gente, porque a gente não estava apoiando mesmo. Mas daí os outros Vereadores, quando trocaram, acho que teve essa abertura muito grande. Então vários deles a gente começou a ter uma relação bem próxima, eles começaram a ter uma relação bem próxima, a gente mandou cartas para todos eles dizendo ‘olha, o que a gente faz é isso, nosso papel enquanto cidadãos é esse, seu papel enquanto Vereador é esse, está aqui tudo o que a gente fez ano passado’, e aí a gente mandava cópia do relatório, mandava cópia de todas as denúncias que a gente fez para o Ministério Público, sabe, então foi dessa forma. Tinha uma outra lei, se não me engano, logo no primeiro ano que a gente estava lá, eles queriam criar uma lei dispensando todo servidor público de trabalhar no dia do seu aniversário, aí a gente fez resistência a esse projeto de lei, a gente pediu momento de fala na sessão enquanto sociedade civil, a gente ia lá falar contra esse projeto de lei, então dá até saudade... Dá muita saudade [[risos]], que era muito legal, sabe, como que a gente conseguia tirar tempo para observar isso que estava acontecendo e conseguir fazer disso uma coisa pública. Eu acho que talvez isso tenha sido um dos grandes diferenciais do Nossa Ilhéus e por que ele é tão importante, que é tirar a coisa pública per se de dentro da Câmara, de dentro da Prefeitura, e ajudar a transformar essa coisa supostamente pública em pública de fato. Acho que isso foi muito legal. **[Pesquisadora] E em relação à sociedade em geral, como você avalia que a sociedade se relaciona com o INI?** [Entrevistada] Eu acho que, se a gente tivesse [⟨⟩] se o INI tivesse mais recurso, daria para fazer muitas outras questões, que a gente tentou, na época a gente pediu, né, escreveu projeto para isso, mas a gente não foi contemplado na época. Daria para fazer muito mais se a gente conseguisse ter mais recurso. Tipo, ir às escolas, fazer campanha de fato nas escolas, eu lembro que, na época, a gente tentou fazer um festival de músicas e de poesia, etc., visando uma nova política, sabe. Querendo mudar e, a partir de ideias culturais, como influenciar a sociedade. Mas com os recursos que o Nossa Ilhéus tem, eu acho que o Nossa Ilhéus consegue fazer um serviço incrível nessa relação com a sociedade. Então o corpo de associados vem aumentando cada vez mais, com pessoas que são parte da Universidade, pessoas que são parte de outros movimentos da sociedade civil, com advogados, com pessoas que estão inteiradas em mudar e fazer uma Ilhéus que corresponda aos potenciais que a cidade tem. E acho que, daí, a relação com a rádio é muito importante nesse sentido, e o papel da [#] é extremamente importante, assim, porque a [#] passa, do momento que eu estava lá, ela passava 90% do dia construindo redes e conversando com pessoas e fazendo esse papel de espalhar essa visão de mudança do cenário político. Só que, do recurso que tinha, na época, era eu e a [#], basicamente, depois começou a aumentar o número de pessoas trabalhando pelo Nossa Ilhéus, mas ainda é reduzido, acho que essa relação foi bem interessante e, de uma forma ou não, de uma forma pensada ou não, acho que eu e a [#], a gente desenvolvia relações com públicos diferentes. Então eu consegui ficar muito mais próxima do pessoal da juventude, trabalhando, tipo [⟨⟩] que nem, na época, teve um movimento forte lá que, na época das manifestações de 2013, que foi o Reune Ilhéus, então eu era bastante próxima deles, a [#] nem tanto, a [#] via com olhos mais críticos, mas aí eu conseguia ter essa permeabilidade, enquanto que, em outros cenários, a [#] conseguia muito melhor do que eu, porque estava em Ilhéus fazia tempo, conhecia todo mundo, né, é de nascença de Ilhéus. Então acho que a gente fazia um bom contraponto nesse sentido. E o fato de a gente publicar relatórios, ter uma presença muito ativa nas redes sociais e ter uma campanha clara de comunicação, que eu acho que, quando a [#] entra, assume muito mais essa perspectiva, acho que já quando o [#] entrou, ele começou a trabalhar isso muito mais do que eu, e depois quando a [#] entrou, melhor ainda, de ter uma relação muito forte de mostrar e de fazer outras questões com a cidade. Então, depois que eu saí, algumas iniciativas que eu acho que foram fantásticas: o NIBS, você já ouviu falar disso? [[Respondi afirmativamente]]. É Nave de Inovação da Bahia, que eles conseguiram levar uma parte da Campus Party para lá, trabalhando com questões de inovação; toda a discussão que eles fizeram agora do Mobicidades, nos últimos anos, desenvolvendo isso, então acho que isso foi muito rico; uma parte que eles fizeram de incentivar [⟨⟩] eles tiveram um momento que era as pessoas mandarem vídeo ou foto de algum lugar de Ilhéus, de algum lugar turístico-histórico de Ilhéus e falar o seu significado, acho que essa história de construir uma imagem local positiva. Acho que o Nossa Ilhéus tem sido muito bom nisso, sabe, de mostrar outras frentes, e acho que é uma questão que a gente sempre procurou, tanto que, quando falavam para a gente ‘você são os do-contrá, vocês são contra o Porto Sul, vocês são contra não sei o quê’, e a gente percebeu que a gente tinha que ter uma postura diferente, que era ‘então do que a gente é a favor? O que a gente está querendo, então, de que forma que a gente está querendo transformar?’. E a gente passou, cada vez mais, a ser incentivador da cultura ilheense, a ser incentivador das novas formas de produção de chocolate, nessa nova [⟨⟩] a trabalhar com condições de agricultura local muito fortes, e depois disso ainda o Mobicidades e essa perspectiva de trabalhar com as questões históricas e orgulho da cidade mesmo, de fazer essa Nave de Inovação da Bahia, sabe, acho que foram mudanças bem grandes e que o Nossa Ilhéus está indo por um bom caminho, nesse sentido. Está conseguindo trabalhar de forma bem relevante, eu acho.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Um bloco relevante para o meu objetivo da pesquisa de tese é o que vem a seguir. Eu estudo o processo de análise de políticas públicas e, metodologicamente, você deve saber bem disso, o ciclo de políticas públicas é dividido em algumas fases: identificação de problemas, formação de agenda, proposição de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. Na minha pesquisa, eu lanço olhar para as três primeiras fases e as próximas perguntas são nesse sentido... Em relação à identificação de problemas públicos voltados à cidade de Ilhéus, na tua experiência, como o INI mapeia e identifica temas e problemas relevantes

para a cidade? [Entrevistada] Acho que uma das questões que a gente viu foi a questão dos indicadores mesmo, né, de fazer o levantamento desses indicadores e ver o que precisa ser trabalhado... [Pesquisadora] **Só deixa eu te fazer uma pergunta então. Esses indicadores vêm de onde? Porque estou estudando a Rede Nossa São Paulo também, vocês pegam de alguma outra metodologia ou são indicadores que vocês elaboraram para a realidade da cidade?** [Entrevistada] Eu acho que [<>] eu tenho [<>] ah, nossa, não está disponível, mas a gente deve ter ainda o sistema disponível em algum lugar... À época, a gente fez com a Kairós, que era uma empresa que fazia sistemas de indicadores para diversas organizações da rede. E aí eles tinham um processo que era [<>] tinha uma parte dos indicadores que já eram meio padrão, que eles levantavam para todo mundo, e dependendo das nossas demandas, eles conseguiam ou trazer alguns outros indicadores ou setorializar, regionalizar alguns indicadores também. E aí a gente fez isso, então a gente fez alguma reuniões, inclusive, da Kairós lá em Ilhéus discutindo que tipo de indicadores a gente queria ter, quais indicadores, o que era possível, o que não era possível, e essas reuniões não eram só eu, [#] e o [#], na época, mas era aberto, principalmente, para o grupo de associados, né. Então a gente lançou esses indicadores e essa foi uma forma de conseguir trabalhar com as políticas públicas. Mas acho que tiveram outras formas também. A [#], antes, já havia trabalhado com a questão de resíduos sólidos, mas a gente optou por trabalhar com resíduos sólidos e por que a gente determinava essa questão como sendo importante? Acho que um ponto era: a gente conhecia demais a realidade dos catadores e da cooperativa de catadores, a [#] fez diversas visitas ao suposto aterro sanitário, ou a tentativa de transformar o lixão em aterro sanitário, e conseguia ver o que era aquela realidade, a gente fez um levantamento histórico de todos os repasses que tinham sido conduzidos do governo do estado ou, de alguma forma, do governo federal para Ilhéus e a gente via que, historicamente, aquele lugar que ainda era lixão deveria ter recebido mais de 13 milhões de reais para transformar em um aterro e nunca essa transformação tinha acontecido. Então era um processo grande, que já tinha recebido muito recurso, nunca tinha tido a transformação, tinha uma demanda forte da população local, principalmente dos catadores, e, ao mesmo tempo, na época, tinha surgido a Lei Nacional de Resíduos Sólidos, né, que é do mesmo período. Então foi uma confluência, de fato, de fatores que levou a gente a atuar com a perspectiva de resíduos sólidos na época. E aí, quando a gente pensava no que fazer, em quais eram as alternativa para esse cenário, a gente trabalhava tanto propondo alternativas para o poder público, apresentando esse cenário e discutindo [<>] eu lembro da gente discutindo com o Prefeito, discutindo com o Zé Nazal na época, fazendo essas reuniões desse consórcio que era a ACAR, o IBAM, o Nossa Ilhéus e a Prefeitura, Cooperativa de Catadores e mais várias partes interessadas, e também em grupos que, quando a Prefeitura se isentou e não ia mais trabalhar com isso, a gente levantou iniciativas do que a gente poderia fazer enquanto sociedade civil. E isso foi bem interessante, então a gente viu pequenos empresários locais doando dinheiro para a Cooperativa, a gente montando alguns pontos de apoio para a Cooperativa, a gente conseguindo comprar mais carrinhos para os cooperados fazerem a coleta, então a gente tanto tentava levantar iniciativas com o poder público, quanto levantar iniciativas a partir da sociedade civil, quando a gente percebia que o poder público não ia conseguir trabalhar naquele problema. A perspectiva da juventude, que foi uma perspectiva que eu atuei mais fortemente, teve uma sessão dos indicadores que era só correspondente à juventude. Então os índices de gravidez na adolescência eram muito fortes, muito altos, o índice de evasão escolar na adolescência era gigante também, os índices de empregabilidade da juventude eram muito baixos, então a gente reuniu tudo isso e, cada vez mais, um grupo de jovens da cidade começou a me procurar querendo trabalhar com aquela política. E aí, por causa disso, a gente começou de fato a trabalhar, a querer fomentar política pública de juventude de Ilhéus. E, nesse sentido, foi interessante, porque eu lembro que algumas pessoas que faziam parte dos núcleos de juventude dos partidos políticos que estavam concorrendo à Prefeitura na época, eles se agregaram a essas reuniões. Então, mesmo que a gente não tenha de fato conseguido levar [<>] porque a gente queria fazer um projeto de lei de iniciativa popular, coletar as assinaturas, por mais que a gente não tenha conseguido levar toda essa iniciativa de fato, mas eu lembro que as pessoas que faziam parte do núcleo da juventude do Prefeito anterior participaram de diversas reuniões com a gente. Então, minimamente, a gente conseguiu influenciar o que foi assumido depois, ou as tentativas que essas pessoas tiveram também dentro da Prefeitura de levar essa política da juventude. E acho que as demandas eram sempre surgidas assim, né, então a gente conseguia ver alguns dados históricos, conseguia ver grupo de indicadores e tinha uma demanda muito forte também. A [#] começou a participar de grupos de desenvolvimento de agricultores e aí eu acho que tinha uma outra perspectiva que talvez fosse não só olhando os problemas que existem, mas olhando os potenciais que existiam também. Então, ao invés de trabalhar em quais são os problemas que a gente tem, quais são os potenciais de mudança que a gente tem. Então a tentativa de fortalecer o chocolate, naquela época, é olhando motivos, não é olhando problema. O problema econômico podia ser existente, mas a perspectiva de adotar o chocolate como uma das riquezas locais ou a cultura como uma das riquezas locais para superar esse problema econômico, elas vinham através do olhar dos ativos locais mesmo, né, quais são as potencialidades que esse local tem para a gente conseguir trabalhar melhor aqui essas políticas públicas. E aí a gente ajudou a fundar o conselho - não lembro o nome exato do conselho agora -, mas era um conselho de agricultura, sei lá, comunitária, regional, familiar, 'x', mas que a gente fundou, né, fez a lei e participou do conselho por muito tempo também. Então isso foi bem interessante. Então acho que tinha tanto essa perspectiva de olhar para o problema e tentar achar uma solução ou olhar para um potencial e tentar fazer aquele potencial se transformar em realidade. [Pesquisadora] **Perfeito. E essa parte dos indicadores, vocês solicitam à Prefeitura? A fonte oficial da informação é a Prefeitura ou vocês coletam de alguma outra forma?** [Entrevistada] Não, a fonte são as fontes oficiais dos indicadores mesmo. A gente não criou novas formas de coletar indicadores. As formas era IBGE e outros, dados já existentes. [Pesquisadora] **Certo. E era difícil obter esses dados da Prefeitura, os municipais?** [Entrevistada] Olha, eu lembro que na época, quando a gente fez com a Kairós, tiveram que pedir dados diretamente para as Secretarias. Eu lembro que a gente teve uma reunião na Secretaria da Saúde, para que eles passassem os dados atualizados para a gente, porque quando eles incluíam os dados no DataSUS, a gente ia ter os dados de muito tempo antes. E a gente queria dados mais atualizados. E aí não foi tão difícil assim, acho que tem um ponto que é super importante: não foi difícil porque a Lei de Acesso a Informação (LAI) passou a ter vigência naquele ano. Então todos os nossos pedidos eram respaldados a partir da LAI e ainda a gente [<>] assim, acho que esse é um ponto importante, principalmente a partir de órgãos de municípios que são pequenos assim, né, a LAI é uma prerrogativa e dá um subsídio jurídico grande para você pedir o acesso a informação, mas nesses municípios ela não era suficiente, ela não era suficiente. Então a gente tinha que ter reunião com as Secretarias para dizer 'ó, a gente entrou com esse pedido, a gente gostaria de ter acesso a informação', ou então eu lembro de a gente fazendo isso de uma forma bem grande, que era entrar com o pedido de acesso a informação ao mesmo tempo que a gente mandava mensagem para o Secretário ou para o gestor que a gente conhecia dizendo 'ó, a gente acabou de mandar esse pedido, presta atenção', assim, sabe, porque a gente tinha medo de que lá dentro não fosse se concretizar de fato. Então, nesse sentido, não tinha muitos problemas de conseguir esses dados locais, mas eu acho que tem alguns [<>] atualmente, acho que a situação é mais preocupante. Naquela época foi interessante, porque a gente lançou em 2012 e a gente conseguiu dados do censo, que era de 2010, né, então os dados eram bem recentes. Aí, numa perspectiva geral, para a gente conseguir entender essa política pública ou entender as transformações da política pública, ter dados que são de dez em dez anos, acho que não é suficiente mesmo, né. E agora essa ameaça que existe de que os dados sejam menos coletados é um risco muito grande, porque, para a gente, ter os dados em mãos do que significava a educação em Ilhéus, de a gente saber os índices de evasão escolar, os índices de analfabetismo e onde se localizavam aqueles índices de analfabetismo grandes, porque, se eu não me engano, o de analfabetismo foi o que a gente conseguiu territorializar, a gente conseguir entender gravidez na adolescência, conseguir entender índice de mortalidade infantil, foi fundamental para a gente conseguir tanto decidir os problemas que a gente ia trabalhar quanto passar essas informações para as pessoas que já estavam lidando com isso. Porque era impossível a gente abraçar todas as causas na época, né, então alguns o papel era 'olha essa informação, toma que o filho é teu, você precisa fazer algo a respeito disso', mas os dados foram super importantes e a LAI teve um papel fundamental em permitir que a gente tivesse os dados dos indicadores locais, que ainda não tinham sido divulgados nacionalmente. [Pesquisadora] **E pensando na formação de agenda pública, que providências o INI toma para tentar inserir esses problemas na agenda? Como o INI alerta a APM sobre esses problemas?** [Entrevistada] Aí eu acho que tem uma questão que é até teórica já, que é interessante, e acho que a [#] fazia isso

muito bem, que é entender que a formação de uma política pública - e isso agora sou eu teorizando mesmo -, como já dizia Habermas, para que as decisões do centro sejam legítimas, têm que estar baseadas nas opiniões públicas formadas por quem não faz parte do estado. E a gente assumiu uma frente dupla sempre, né, que é: a gente tanto precisa conversar essas informações com quem ocupa o poder público, então a gente fazia reuniões, fazia apresentações, mandava documentos, com Prefeitos, etc., a gente teve encontros com secretários, gestores, a gente teve muitas reuniões falando sobre esses indicadores, sobre as demandas que estavam surgindo para a gente, com os Vereadores a gente falava isso também, mas ao mesmo tempo tinha um papel forte de colocar isso na mídia, então levar isso para a rádio, levar isso para a televisão, levar isso para os blogs da cidade, porque, se não tivesse essa perspectiva da circulação, ela não iria [↔] ela dificilmente seria inserida na agenda pública, né. Então acho que essa perspectiva dupla de tanto atuar em reuniões, relatórios, chamar o poder público para perto da gente, acho que a [#] tinha isso muito forte, que era dizer constantemente que o nosso papel nunca foi enfraquecer o poder público, mas sempre foi fortalecer o poder público. Então o que a gente queria era, de fato, ajudar para que as políticas públicas fossem mais bem desenvolvidas, para que elas fossem desenvolvidas, para que elas fossem baseadas em informações e correspondendo às necessidades que a gente tinha da população. E levar esses dados para a boca do povo mesmo, né, para a população começar a discutir sobre aquilo ali, porque não seria suficiente levar para dentro do ambiente da Prefeitura ou do legislativo. **[Pesquisadora] E você consegue perceber que esses problemas ou pautas encaminhadas pelo INI eram, ou são, de fato abordadas pela gestão pública?** [Entrevistada] Mônica, tem uma outra questão que eu esqueci de falar, que em alguns momentos a gente precisou acessar o Ministério Público (MP) também para isso. Então, quando a gente via que tinha uma irregularidade sendo cometida, a gente acessava sempre o MP, porque a gente entendia que eles também teriam um papel forte, né, principalmente em questões ambientais, nesse sentido. Olha, para mim é difícil dizer, até precisaria ter uma conversa com a [#] sobre isso, assim, dizer o que o poder público conseguiu adotar nesses últimos anos dessas mudanças, porque eu só estive lá no primeiro ano da gestão do Jabes Ribeiro. E daí eu me envolvi com o doutorado, me envolvi com outros negócios, com outras organizações e não consegui tão claramente acompanhar tudo o que está acontecendo em Ilhéus. Mas eu acho que a gente tinha uma perspectiva que a gente está vendo agora enquanto sociedade, e também lá não deixa de ser diferente, que é, por mais que a gente tenha ganhos ou por mais que a gente perceba que tenha potenciais, né, que estejam caminhando para fazer essas mudanças, essas mudanças nunca são perenes, assim, né, então a sociedade civil precisa se manter forte para conseguir essas [↔] para conseguir levar, para conseguir manter essas políticas públicas, para conseguir manter a própria democracia em si, né. Ela não é algo que se conquista e que, assim como as questões lá, não era algo que a gente conquistava e que elas iam estar prontas, assim, sabe. O Nossa Ilhéus e outras organizações tinham que permanecer em constante senso de alerta, porque em qualquer momento [↔] a gente percebia que, em qualquer momento, a tentativa que tinha sido implementada no aterro podia voltar a se tornar lixo, assim, né. E com as outras políticas não era diferente, porque daí troca secretário, troca poder público, troca legislativo, mas com certeza alguns ganhos têm sido concretizados, principalmente numa mudança, talvez, de postura do que significa o público, né, do que significa a coisa pública por parte tanto dos gestores quanto da sociedade civil. Eu acho que isso já é um ganho bem grande, mas acho que, sobre as outras mudanças, é melhor você conversar com a [#] mesmo. **[Pesquisadora] Claro, está ótimo. E sobre a formulação de alternativas, você comentou que o INI elaborou algumas propostas de lei para ajudar o executivo e tal... Como vocês fazem para aprofundar o conhecimento sobre tais pautas? Vocês abrem discussão com a sociedade, vocês contam com o apoio de especialistas para dar corpo a essas propostas?** [Entrevistada] Aham. Eu acho que o da juventude foi super legal nesse sentido e acho que as outras perspectivas que a gente assumiu também foram bem parecidas, que é fazer uma combinação dessas diversas perspectivas, né, que é a gente fazer muita pesquisa interna para ver o que existe em outros lugares, o que está funcionando em outros lugares, conversar com outras pessoas que já participaram de aspectos parecidos em outras cidades, então sempre tinha essa pesquisa com benchmarking de outros municípios, acho que a rede facilitava bastante isso, a Rede Brasileira por Cidades Justas, Democráticas e Sustentáveis, e os contatos que a gente estabeleceu também facilitavam bastante isso. Ai tinha essa perspectiva então dos especialistas, da pesquisa que a gente fazia, e isso nunca era satisfatório, né, a gente sempre levou isso para o debate das pessoas que faziam parte. Então eu lembro que, quando a gente fez o projeto de lei que foi aprovado, do conselho de agricultura que a [#] estava trabalhando, esse próprio projeto de lei foi discutindo dentro dessa [↔] porque, pra gente, formando um conselho, era um grupo de pessoas que queria formar esse conselho e a gente foi dando apoio e a gente falou 'a gente apoia no processo de construção da lei', a gente levou para dentro desse grupo, eles discutiram diversas vezes, até que a gente encaminhou para o legislativo. Então nunca era sozinho, a gente criou uma questão, nós técnicos criamos uma parte sozinho e agora a gente vai encaminhar porque essa é a melhor [↔] eu acho que o debate, a argumentação, o conflito que existiam, os conflitos que existiam nessa perspectiva eram sempre bastante salutares, sabe, o Nossa Ilhéus sempre esteve aberto para isso, por mais difícil que fosse. **[Pesquisadora] De forma geral, você consegue perceber a atenção da APM em relação à atuação do INI?** [Entrevistada] Consigo, tanto que, nos anos que eu estava lá, já tinha um contato direto de algumas pessoas do poder público com a gente, principalmente pela questão dos indicadores, ou a gente convidava para fazer alguma fala em algum evento, ou a gente convidava para, de fato, conseguir entender uma política pública e fazer alguma contribuição. Então eles tinham essa abertura. Mas assim, acho que tiveram momentos que a estratégia adotada pela Prefeitura foi de ignorar o Instituto Nossa Ilhéus. Acho que era uma estratégia de defesa deles, assim, sabe, tipo 'se a gente não der bola, eles vão parar de falar em algum momento e vão se sentir frustrados', sabe. Acho que era uma estratégia de defesa deles, que a gente percebeu isso em alguns [↔] eu percebi isso em alguns momentos do governo do Jabes Ribeiro. Então era de forma bem sutil, sabe, mas chamar a gente pelo nome errado, chamar a [#] por outro nome, como se não conhecesse, sabe, como se fosse 'vocês são irrelevantes, tanto que eu nem sei o nome de vocês'. Mas a gente conseguia perceber que era uma estratégia nesse sentido, porque exigia algumas mudanças, né, exigia que eles [↔] algumas mudanças e não nesse sentido de caça às bruxas, não no sentido de 'é tudo corrupto', mas no sentido de 'dá para fazer muito mais', sabe, vamos trabalhar porque muita coisa ainda é possível. E agora, eu acho que essa [↔] e andei acompanhando nos últimos tempos e acho que teve uma perspectiva bem interessante que, se não me engano, o Prefeito atual de Ilhéus foi para Nova Iorque falar sobre a cidade por esse caminho projetado pela Nossa Ilhéus, então achei isso bem interessante e, de novo, não coloco [↔] não estou aqui defendendo ninguém, nem apoiando tudo o que está fazendo, etc., mas a gente conseguiu ter uma atuação bastante forte ou esse respeito mútuo pelo José Nazal e ele respeitava muito o que a gente fazia também e ele é agora o Vice-Prefeito, né, então acho que, nesse sentido, isso acaba se fortalecendo também. É a minha impressão, essa é uma impressão que eu acho que é bem legal que você converse com a [#], com as pessoas que estão lá para entender melhor, porque eu também estou afastada agora, né, então não sei dizer exatamente.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Com certeza. A minha pesquisa também se orienta pela perspectiva do desenvolvimento sustentável (DS) em cidades. Então as próximas perguntas têm relação com essa temática. Um dos propósitos do INI é a busca pelo DS, certo? Você pode comentar um pouco mais sobre isso? Qual a ideia do INI sobre DS e como vocês pensaram em abordar isso de forma prática? [Entrevistada] Acho que essa questão do DS, a questão que inicialmente era ambiental e depois passou a ser muito mais do que isso, entender esse DS de fato como a questão social, econômica, ambiental e cultural também, a gente percebeu que ser contra não era suficiente, né. Então ser contra o Porto Sul não era suficiente, porque a população que era a favor era a favor porque tinha necessidades que não estavam sendo supridas por aquele momento atual, né, então tinham necessidades econômicas, necessidades sociais bastante latentes que aquele modelo não suportava e elas acreditavam que o porto seria a solução para isso e a gente não acreditava que ia ser a solução. Mas então o que seria a solução? E eu acho que foi bem interessante essa perspectiva. Junto com o SEBRAE, principalmente na figura da [#], a gente começou a colocar em prática e discutir elementos da economia criativa. Então a gente criou uma estratégia que se chamava Estratégia de Economia Criativa, para, de fato, conseguir fazer com que aquela força que existe em Ilhéus, que ela se concretizasse. Então, na época, eu lembro que a

gente levou a [#] junto com o SEBRAE, a gente levou a [#], que discute questões de futuro, para essas conversas. A gente fez diversos debates locais sobre economia local, e, na época, teve uma questão que foi interessante, porque eu lembro que até mudou uma política pública em caráter micro, ainda, mas que era um evento aberto na Páscoa. O Secretário de Turismo queria fazer um evento na época de Páscoa chamado Aleluia Ilhéus, e ia fazer shows abertos para a comunidade. Como ele começou a participar das perspectivas de economia solidária, na época ele determinou muito o que ia ser o evento. No início, iam ser só os shows preparados por uma agência de publicidade, de eventos lá de Ilhéus, e ele transformou para um evento que tinha espaço para os artesãos locais, para os agricultores locais, para a gente expor o chocolate, para as bandas locais, para os grupos de teatro locais. Então teve essa transformação muito grande nesse sentido, de a gente entender a economia local e a economia criativa como algo pulsante na cidade, né. Eu acho que isso foi uma das questões bem interessantes, assim, que é entender que a parte econômica [∞] a gente teria que trabalhar com o desenvolvimento econômico de alguma forma que estivesse mais alinhada com as questões ambientais e sociais, né, transformações que a gente almejava. Eu acho que a outra política que a gente começou a participar bastante foi a de agricultura, justamente por causa disso, e que começou numa discussão sobre o chocolate local. E acho que isso está tudo muito embricado, assim, né, a questão de economia criativa, os agricultores, o chocolate, que é esse incentivo da região, o cacau é um ativo da região. Quando a gente começou a pesquisar por quanto é vendido o cacau e por quanto é vendido o chocolate produzido, é um ganho estratosférico de receita e a gente começava a divulgar e fortalecer organizações que queriam produzir chocolate também, pequenos agricultores, etc. Então acho que essa mudança de a gente é contra tais coisas, mas do que a gente é a favor, quais são as proposições que a gente está querendo fazer, foi bastante marcante sob a perspectiva do DS, que a gente teve em todos os momentos, assim. Não acho que foi só naquele momento. Acho que o Mobicidades vem nesse sentido também, acho que essa Nave de Inovação da Bahia vem nesse sentido também, o NIBS, de entender que ele está pulsante para conseguir ter esse DS, porque as questões econômicas são marcantes, né, nível de pobreza, nível de acesso a saneamento, nível de acesso a questões nutricionais, etc., então a gente precisa trabalhar nisso de alguma forma e que isso tem que estar de acordo com o que a gente almeja, o que a gente quer alcançar enquanto sociedade. Acho que é isso.

[Pesquisadora] Existe a frase ‘pensar globalmente e agir localmente’, né. Por isso te pergunto: você considera importante abordar essa gestão da sustentabilidade a partir da cidade, ou seja, em âmbito local? [Entrevistada] Vamos lá... Enquanto eu estava lá no Nossa Ilhéus, eu comecei a fazer uma pós também em planejamento urbano, né, também, e foi por isso que, no meu doutorado, eu parti para estudar questões urbanas. Mas é na cidade [∞] existem muitas questões, né, do campo que estão relacionadas às questões ambientais e questões sociais. Então, olhando de uma maneira macro, nessa questão global, no Brasil, a gente tem o agronegócio que constrói bastante desigualdade, porque cada vez precisa de menos pessoas trabalhando no campo, latifúndios, produções, monoculturas em sua grande parte, desmatamento, etc. Mas tem uma parte de contribuição das cidades, nesse cenário, que é muito marcante, assim, né, que é a priorização do transporte individual, transporte de carro, a questão de resíduos, e resíduos não sendo bem trabalhados na cidade, eu acho que é muito forte essa questão, pensando exclusivamente na questão ambiental dessa discussão, né. Então acho que tem questões urbanas que são fundamentais para a gente conseguir alterar a realidade mundial e, talvez, não [∞] e aí pensando de uma forma bem global mesmo, né, talvez Ilhéus seja a cidade que, cara, nem precisaria estar se preocupando tanto com isso, sabe, tem lá seus 186 mil habitantes, ela não consegue trabalhar com todo o resíduo sólido que ela tem, mas ela não é São Paulo, ela não é Rio de Janeiro, ela não é uma metrópole da vida. Mas eu acho que tinha uma perspectiva que era, que era: a gente não queria que ela se transformasse em uma São Paulo, no nível de poluição que existe, no nível de doenças respiratórias que existe, no nível de dificuldade de locomoção, no nível de não conseguir tratar com os resíduos e ter enchente constantemente. E aí eu acho que, nesse processo de entender o que a gente gostaria de ser enquanto cidade, e garantir que a cobertura de Mata Atlântica de Ilhéus vai continuar existindo, que o cacau vai continuar sendo plantado utilizando o sistema cabruca, e de que a gente consegue ser uma cidade que acolhe essa riqueza ambiental e que não destrói essa riqueza ambiental, acho que é bem importante mesmo. Então eu acho que a cidade, sim, tem um papel fundamental na questão global, e aí, para a gente conseguir reverter, o papel, na minha concepção, é bastante focado nas metrópoles, porque ainda são as que causam bastante, mas não tem como a gente, principalmente na questão de resíduo sólido, não tem como a gente tirar o papel dos municípios pequenos, que contribuem para essa questão de forma bastante grande também, quando combinados. Mas também não é só questão urbana, né, a questão rural também precisaria ser trabalhada. É uma amálgama de fatores aí mesmo.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Certo. E agora umas questões de encerramento. Como você percebe a atuação do INI de forma geral, as conquistas alcançadas e os desafios futuros? [Entrevistada] Eu acho que a conquista que o INI tem alcançado a cada tempo mais é de transformar algumas pessoas ou grupos da cidade para deixar eles ativos e criar esse organismo vivo de cidadãos que estão se importando com as questões públicas e com o futuro da cidade. Acho que esse é um dos maiores alcances do Nossa Ilhéus, entendendo que as pessoas vão se relacionar com causas diferentes, que as pessoas vão estar interessadas em questões diferentes, mas que, de uma forma geral, elas conseguem olhar para Ilhéus e se importar com aquela cidade, não almejando só sair da cidade, né. Porque essa era uma questão que a gente via bastante também, de jovens que não viam um futuro em Ilhéus e que a única perspectiva que eles tinham para a vida era ir para os grandes centros. Então acho que essa é uma questão importante desse processo de transformação. E acho que os desafios estão bem relacionados a isso mesmo, porque querer formar um organismo vivo composto de múltiplos microorganismos, de múltiplos indivíduos que querem essa transformação, acho que todos esses indivíduos vão entrar em conflito entre si, porque eles podem estar querendo coisas diferentes, ter visões diferentes do que é a cidade, e aí como fazer com que essas pessoas consigam dialogar é um dos desafios do Nossa Ilhéus e, até pensando, acho que a [#] tem conduzido isso de forma bastante positiva, principalmente depois do cenário das eleições do ano passado. Se eu tivesse em Nossa Ilhéus, eu admito e admito para ela, eu não sei se eu teria mais essa capacidade, sabe, porque, para mim, as eleições do ano passado foram um período bem difícil. Mas a [#] tem conseguido promover esse diálogo e esse diálogo é bem importante, porque ele mantém as portas abertas para as pessoas oxigenarem e terem novas ideias, e permanecer um canal constante de circulação de ideias e que consiga fazer com que as pessoas da cidade não se tornem inimigos e que almejem coisas diferentes, né. Mas isso, buscando a transformação. Isso também vai incorrer com práticas de poder que estão historicamente arraigadas na sociedade, assim, né, então essas mudanças também vão degladiar com algumas pessoas que estão acostumadas a estar nesse cenário de uma forma que eles não gostariam de perder alguns privilégios e de ter a liberdade que eles sempre tiveram, de poder manter fazendo as coisas da forma que eles sempre fizeram, então, tipo, a gente tem [∞] eu lembro da época, e isso a gente vê no Brasil inteiro, né, não é só de Ilhéus, mas Vereador que está no cargo há vinte anos, que era o quarto, quinto mandato de Vereador, e que todas as eleições, ou que a gente assume, né, que grande parte das eleições foram conquistadas por compra de voto, então querer mexer nessas dinâmicas também é uma dinâmica mais complexa. E acho que o desafio está nessa [∞] no que são as organizações sociais e como gerenciar esses conflitos, porque os conflitos são inerentes e sempre vão existir. Acho que essa é a principal questão. E não acho que o papel da Nossa Ilhéus e de ninguém é fazer com que conflitos não existam, porque os conflitos, acho que quanto mais abertos eles são, inclusive, é melhor de trabalhar com eles e é importante ter os conflitos para que aquilo que é visto como hegemônico consiga ter uma perspectiva contra-hegemônica também, né, de troca de poder, novas pessoas entrando naquele processo com ideias diferentes. O papel, às vezes, é, de fato, estimular o conflito, acho isso bem legal.

[Pesquisadora] Na sua avaliação, quais são os resultados mais importantes conquistados pelo INI? [Entrevistada] Acho que vou repetir o que eu disse antes, que é cada vez mais fazer crescer esse organismo vivo de pessoas que estão preocupadas com o que é a cidade de Ilhéus e de que forma a gente está contribuindo para que essa cidade seja o que a gente almeja que ela seja. Manter esse organismo vivo, dialogando e chamar cada vez mais pessoas para ele é o maior ganho que o Nossa Ilhéus pode ter, na minha concepção. Acho que tem outros ganhos que são bem mais objetivos, tipo as políticas públicas, o conselho que a gente conseguiu formar, talvez um pouco de ter uma Câmara de Vereadores que talvez seja um

pouco melhor do que era da vez passada, de quando a gente começou a agir lá em Ilhéus, mas acho que são ganhos em espiral crescente, assim, sabe. Esses ganhos, por si só, se a sociedade não estiver caminhando junto, a gente não consegue manter eles ao longo do tempo, por isso eu acho que esse organismo vivo é a parte mais importante do Nossa Ilhéus. [Pesquisadora] **Ótimo. E por que você acha que o INI conseguiu chegar onde ele chegou? A que você atribui isso?** [Entrevistada] Acho que ao trabalho incessante da [#], e daí esse trabalho incessante da [#], principalmente, em formar as redes e formar uma rede aberta de diálogo, de querer chamar as pessoas e de ser aberta para isso, sabe, acho que essa é uma perspectiva bem [↔] é algo bem importante dela. Acho que essa visão de que o INI quer fortalecer o poder público, que a gente está aqui para dialogar, ao invés de impor coisas, é uma parte bem grande também dessa transformação. E que isso gera uma oxigenação mesmo, né, no próprio sistema. Então ter novas pessoas, ter mais gente contribuindo mantém que esse sistema esteja vivo e oxigenado e isso é uma parte bem importante mesmo do trabalho do Nossa Ilhéus. [Pesquisadora] **Certo. Agora uma pergunta um pouco mais pessoal: na sua visão, você acha que a nossa sociedade consegue ainda se inserir em uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento?** [Entrevistada] Olha, às vezes, eu acordo em dias otimistas em que eu acho que sim, às vezes, eu acordo em dias pessimistas e eu acho que não [[risos]]. Mas independente de eu achar que sim ou que não, eu quero saber para qual lado eu estou contribuindo, assim. Acho que essa, para mim, é uma perspectiva que é a mais importante, assim, tipo, se o resto das pessoas não está fazendo, se não se consegue essa mudança total, eu quero saber que eu [↔] tipo, eu quero estar ciente de que eu estou contribuindo para o lado que eu considero como sendo o lado... não sei se 'certo' é o que eu gostaria, mas é o lado que vai permitir a vida das novas gerações, que vai permitir que a gente não tenha mais tanta situação de machismo, racismo, homofobia, na nossa sociedade, que a gente não tenha tanta desigualdade de classe econômica, então eu quero estar do lado que ajuda nesse compromisso, que isso existe na sociedade, e de buscar formas de estar contribuindo para que isso possa diminuir também ao longo do tempo. Num papel reflexivo, né, porque às vezes o que a gente faz também ajuda a contribuir, querendo ou não. Mas acho também que tem tido um grupo cada vez maior de atores trabalhando com isso, com essa busca desse alcance. Às vezes, eu acho que eles mais falam pelas mudanças, mas que as práticas continuam sendo parecidas, então precisa ter gente que também consiga olhar para eles e dizer 'olha, você tem que fazer isso de uma forma diferente', eu acho que a academia tem um papel importante nisso também. Acho que a academia tem um papel que ainda consegue tecer críticas e trabalhar para essa construção de uma forma mais neutra, não sendo necessariamente respondendo a um lado, etc., mas que consiga trabalhar com essa visão do que a gente quer no futuro, e daí isso, esse ataque à academia me deixa bastante preocupada também, sabe, porque eu acho que a academia tem o papel nato para a gente conseguir tecer análises sobre o que está sendo produzido e que a gente consiga ter uma evolução constante, né, então eu acho que isso é uma [↔] para mim, isso seria a parte mais preocupante do que está acontecendo agora. E aí eu acho que, nas questões políticas, a gente tem tido regressos, o contrário de avanços, tem tido [↔] tem andado a passos para trás, talvez, principalmente porque, numa visão muito utópica e idealista da minha parte, eu entendo que o momento eleitoral que a gente tem é um momento, de fato, de ser um pouco jornalista da Globo, tipo 'é a festa da democracia' [[risos]], mas é de fato um momento que a gente tem para discutir propostas, para se engajar em discussões, para propor essa discussão de como a gente poderia avançar enquanto sociedade, e eu acho que a gente tem perdido essas oportunidades, sabe, que tem ficado muito difícil assumir isso - não que em algum momento tenha sido muito fácil, para mim essas últimas experiências foram particularmente difíceis, então isso me deixa um pouco menos esperançosa -, mas, para finalizar, eu quero ter certeza de que eu vou estar fazendo aquilo que eu considero como sendo necessário e, a partir dos recursos que eu tenho, para contribuir para esse avanço. [Pesquisadora] **Em relação ao que eu precisava te perguntar, já conseguimos contemplar tudo. Só quero perguntar se você gostaria de acrescentar mais alguma informação em relação a tudo que conversamos?** [Entrevistada] Acho que sim. No debate [↔] a gente, lá em Ilhéus, tinha uma questão, tipo, uma cidade de 186 mil habitantes do sul da Bahia, que teve um apelo econômico muito forte no século passado e que, atualmente, não é muito grande, não faz parte dos grandes círculos de discussão brasileiros, não está no eixo Rio-São Paulo-Brasília, então o que essa transformação lá gera, assim, né. Então o que contribui? Era uma discussão que a gente sempre se engajava, perguntando: essas transformações têm que acontecer no nível macro para que [↔] tipo, elas têm que acontecer em Brasília ou nos grandes centros para depois elas terem vazão para esses níveis locais? Ou a gente precisa acontecer nos níveis locais para, daí, chegar no macro? E eu acho que tem sido bem [↔] para mim, um ponto que foi sempre importante lá é uma relação dialética mesmo entre o micro e o macro, nesse sentido. Entre as brigas que a gente fazia, as transformações que a gente tinha localmente com o que estava acontecendo no cenário nacional. E aí essa interrelação, para mim, sempre foi bem importante, assim, então a gente fazia algumas questões nacionais, lembro que, quando tinha um projeto de lei para tirar poder do MP, a gente se engajou bastante naquela discussão, a gente participou de algumas conferências nacionais relativas a grandes temas naquela época, que eram importantes, né, então fortalecer o poder local, para mim, continua sendo um desafio, porque, pensando, o Brasil tem 5.500 municípios, a capacidade desses municípios tanto em políticas públicas, capacidade governamental, capacidade de fortalecimento de sociedade civil é muito pequena, então eu admiro cada vez mais as pessoas que estão atuando para conseguir fortalecer as capacidades nesses cenários micro, sabe, acho que eles são uma parte super relevante do todo e, numa questão constitutiva, são fundamentais para a gente conseguir fazer a transformação. Acho que essa era uma questão que, para mim, era bastante forte lá em Ilhéus. [Pesquisadora] **Ótimo. Eu quero te agradecer novamente pelo teu tempo, pela tua gentileza. Foi maravilhosa a conversa contigo.** [Entrevistada] Que bom. Só para deixar gravado, então, pode ficar à vontade de utilizar essas informações para a sua tese, para os outros trabalhos que resultarem da tese também. [Pesquisadora] **Muito obrigada novamente por tudo.** [[Antes de encerrar, agradece novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]

E.11	Transcrição da Entrevista n. 11	[EN.11_EA.K]
Entrevistada K Red Bogotá Cómo Vamos Data da entrevista: 03/07/2019, às 10:30h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 1h12min.		Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>italico</i>]] - notas da pesquisadora [↔] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação

[[A tradução simultânea e a transcrição desta entrevista foram feitas por profissional habilitada contratada pela pesquisadora.]]

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.]] [Pesquisadora] **Antes de iniciar a entrevista, eu preciso perguntar: você permite que eu grave nossa conversa?** [Entrevistada] **Sí,** no hay problema. [Pesquisadora] **Certo. Eu quero primeiro dizer muito obrigada por aceitar participar da minha pesquisa, é muito importante para minha tese escutar a sua opinião sobre a rede Bogotá Cómo Vamos.**

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Vamos lá. Você pode começar fazendo uma breve apresentação sobre você, por favor?** [Entrevistada] Yo soy, actualmente, soy gerente de proyectos de la Fundación Corona del área de ciudadanía y democracia. Dentro de nuestras líneas, dentro de una de nuestras grandes líneas que trabajamos en la gerencia es el tema de incidencia y de accountability y de ahí se marcan todos los programas

Cómo Vamos. No sé si tienes conocimiento, el programa Cómo Vamos tiene unos socios gestores que fueron los creadores de Bogotá Cómo Vamos, entre ellos están la cámara de comercio de Bogotá, el periódico El Tiempo, la Universidad Javeriana y la fundación Corona, y nosotros como Fundación Corona estamos delegados por los socios gestores para estar encargados del modelo Cómo Vamos acá de Colombia. Yo, entonces, digamos, todo el ejercicio del Cómo Vamos, las réplicas, el modelo, el acompañamiento está a cargo de mi gerencia. Yo, además, también fui directora de Bogotá Cómo Vamos, yo me retiré hace tres años, duré 4 años en la dirección de Bogotá Cómo Vamos, entonces pues, he sido, he estado muy, muy cercana a los ejercicios Cómo Vamos en general, pues, en Bogotá que fue el programa que inició, pero también en general con todo el modelo Cómo Vamos acá en el país. No sé si quieres más información mía en qué sentido.

[Pesquisadora] Por enquanto está perfeito. Você é de Bogotá mesmo? [Entrevistada] Yo soy de Bogotá. **[Pesquisadora] O que você pensa sobre a cidade de Bogotá?** [Entrevistada] Pues, Bogotá es una ciudad muy interesante, pues, por supuesto al igual que en ciudades como Ciudad de México o São Paulo, Lima, pues, son ciudades cosmopolitas que, actualmente, pues, tienen una cantidad de retos. Bogotá es una ciudad que creció de una manera muy desordenada, con una falta de planeación bastante significativa y eso, pues, por supuesto, ha implicado, ha significado que Bogotá, pues, tenga un crecimiento bastante importante en Bogotá, sobre todo, pues, a partir del ejercicio de asentamientos ilegales que, por supuesto, se han venido formalizando. Además, la misma ciudad creció tanto que en algún momento, pues, empezó a incorporar a otros municipios aledaños dentro de la ciudad, y ahí también se empiezan a conformar todas las localidades en Bogotá. Nosotros tenemos una división político-administrativa por localidades. Son 20 localidades en la ciudad, lo que también implica, pues, unos retos o desafíos en términos de gobernación muy importantes, y ahí, digamos, algo que también me parece importante mencionar es frente a la gobernanza es que en principio, Bogotá es una ciudad, pues, en general el esquema en Colombia, tenemos un esquema de centralización y Bogotá, por ser distrito capital, tiene su descentralización interna por localidades, pero tampoco es una, yo, yo lo llamo más una desconcentración que una descentralización, porque si te pones a ver el mismo esquema por localidades y de los alcaldes a nivel local, pues, no tiene una injerencia muy fuerte lo cual también implica, digamos, una cantidad de desafíos de cómo una sola persona, que es el alcalde con su tipo de gobierno, logran gobernar sobre una ciudad que en este momento tiene alrededor de 8 millones de habitantes. Otra cosa que ha sido muy interesante con Bogotá al igual que esas otras ciudades es que, por supuesto, pues, y en ese momento, se está poniendo en un debate muy interesante qué modelo de ciudad queremos, por ejemplo, yo creo que no es una pregunta que, en general, nos habremos hecho como ciudad, y por supuesto, el tema de la contaminación ambiental, la misma contaminación visual, los mismos desafíos, por ejemplo, el tema de aprovechamiento de residuos en fin, nos está poniendo en un momento en un desafío muy interesante de pensar qué tipo de ciudad queremos construir. Bogotá tiene, digamos, lo que Bogotá ha logrado o tiene, digamos, unos logros muy importantes en materia, por ejemplo, de servicios públicos, a diferencia de muchas otras ciudades de la misma escala de Bogotá. Tenemos un 100 % cobertura de acueducto, de agua potable, además, de alcantarillado, de luz eléctrica, cobertura también, por ejemplo, casi una cobertura completa en gas, pero, por ejemplo, en temas de movilidad, de transporte público, y en temas de sostenibilidad en general, pues, Bogotá tiene una cantidad de desafíos muy importantes, y yo creo que estamos entrando en un momento muy interesante de posicionarnos ese tipo de cosas frente a la política pública, y sobre todo, una ciudadanía mucho más crítica que está empezando a exigir esos temas. Algo que también es muy interesante de Bogotá es que por, obviamente, por ser la ciudad de capital, pero, también por una cantidad de coyunturas, por ejemplo, toda la, el momento de violencia interna, de la guerrilla, de los paramilitares, pues, implicó que Bogotá fuera una de las principales ciudades receptoras de migración interna en Colombia, y ahora, por ejemplo, con migración venezolana. Y eso ha hecho, digamos, o una falta visión muy importante de cómo lograr recibir toda esa población desplazada, pero, cómo la logramos incorporar también una lógica de apropiación de ciudad, ¿no? y Bogotá, digamos, tiene lo interesante de la diversidad, ¿sí?, desde haber recibido y de tener población de todas partes del país, pero, una ciudad donde todavía nadie se siente parte de él, y eso también es, digamos, muy complicado en términos de convivencia, sí?, es una ciudad que, en general, en términos de seguridad está teniendo unos buenos logros, en indicadores de seguridad, pero, en términos de convivencia ciudadana, no, y yo creo que eso se debe mucho a que, realmente, todavía no se ha logrado consolidar una identidad con toda la diversidad que pueda tener, de que somos bogotanos, en un sentido de apropiación de la ciudad, de querer la ciudad, y por ejemplo, cuando tú entras a ver los resultados de la encuesta de percepción ciudadana de Bogotá Cómo Vamos, el bogotano es muy crítico, en general, de todo lo que pasa en Bogotá, así Bogotá, en general, presenta los mejores indicadores duros en todo el país en términos, por ejemplo, de calidad de vida y ese, digamos, también es un tema y un reto que es muy interesante para la ciudad. **[Pesquisadora] Sim, perfeito. As perguntas que eu vou fazer são referentes ao seu período como coordenadora da rede Bogotá Cómo Vamos, certo? Poderia relatar um pouco sobre a sua atuação na rede, suas atribuições como coordenadora da rede Bogotá Cómo Vamos.** [Entrevistada] Ok, eh, digamos, cuando yo entré al programa Bogotá Cómo Vamos, llevaba en ese momento 15 años de existencia en Bogotá, y, obviamente, es un programa que, aunque pues, ya tiene una marca y un peso muy importante en la ciudad, en una marca, digamos, muy reconocida donde en general todos los diferentes gobiernos que pasan por la ciudad, pues, interactúan, escuchan el programa, fue muy interesante porque cuando yo entré a la coordinación me plantearon retos, digamos, de cómo renovar un poco el ejercicio de Bogotá Cómo Vamos, cómo cambiamos, digamos, o cómo mantenemos el modelo del Cómo Vamos de su seguimiento y monitoreo de la gestión pública, pero, cómo empezamos a incorporar otro tipo de cosas en especial, por ejemplo, uno de los grandes retos que tienen los programas Cómo Vamos, en general y sobre todo en Bogotá, es cómo, realmente, acercamos el ciudadano más al ejercicio de Bogotá Cómo Vamos, y que la información que produce Bogotá Cómo Vamos permita y ayude a disponer información para empoderar a la ciudadanía para diferentes ejercicios de participación ciudadana. Entonces, ahí se ha planteado un desafío muy interesante, sobre todo para Bogotá, pues, que es una ciudad tan grande. Cómo lograr que la ciudadanía se apropie de la información porque de entrada uno de los puntos, y porque, digamos, por el que los medios de comunicación son socios de los programas Cómo Vamos, es para que ayuden en generar la difusión masiva de la información, pero, eso no implica, necesariamente, que las personas van a apropiarse de la información. Entonces, entramos a hacer un ejercicio muy interesante de entender cómo nos podemos acercar con la información a la ciudadanía y, pues, empezamos a utilizar varias estrategias. Una, por ejemplo, lo que veíamos es que la información que trabajan lo Cómo Vamos es, sumamente, técnica, por supuesto, porque le hacemos seguimiento a los indicadores de la gestión pública y es muy difícil para un ciudadano de pie entender el tema, entonces, no basta con, simplemente, hacer una difusión masiva de decir Bogotá, por ejemplo, en términos de salud tiene una mortalidad materna de tanto, una razón de tanto por mil nacidos vivos, es decir, una cantidad de indicadores que son muy complejos y que si uno no tiene una formación, es muy difícil de entender si eso está bien o si está mal, si vamos bien, vamos por buen camino la ciudad frente a todos los temas. Ahí empezamos a implementar las estrategias de comunicación interesantes utilizando, digamos, herramientas como infografía, otros tipos, digamos, de maneras de presentarse información que fuera mucho más asequibles al ciudadano experimentando y viendo si de esa manera logramos un poco de mayor apropiación por parte de la ciudadanía. Esa fue, digamos, una primera una estrategia. Una segunda estrategia, con el tema de la coordinación y cómo logramos acercar al ciudadano, fue empezar a hacer ejercicios a nivel local con diferentes líderes por localidades. Nosotros no, únicamente, producimos y miramos la información a nivel Bogotá, sino que también tenemos la información desagregada por localidad lo cual es muy interesante porque permite entender las brechas que hay entre las localidades. Yo te puedo decir Bogotá tiene una tasa homicidios por ejemplo de 14 por 100 mil habitantes, pero, si tú entras por localidad, pues, puedes ver que de pronto el problema de homicidios está concentrado en 3 localidades y no, en general, en toda la ciudad, y eso es muy interesante porque también permite abrir las discusiones de en dónde deberíamos empezar a centrar la política pública. Y también el mismo ejercicio con el ciudadano porque lo que nosotros veíamos es que los líderes de las localidades tenían una percepción de lo que ocurría en su localidad que no, necesariamente, iba de la mano con lo que los datos duros estaban reflejando, y su ejercicio de liderazgo lo hacían a partir de sus percepciones, lo cual dificultaba el relacionamiento con el gobierno en ese sentido porque cada uno hablaba de puntos de vista diferentes entonces empezamos en un ejercicio fortalecimiento de capacidades con los líderes en las localidades para que, por un lado, conocieran la información que estaba pasando en sus

localidades fortaleciera su capacidad de entendimiento y el conocimiento de los indicadores, y, a partir de ahí, empezar a hacer unos ejercicios de control ciudadano y de rendición de cuentas logrando establecer compromisos con las alcaldías a nivel local para fortalecer, digamos, el ejercicio de los resultados en sus localidades. Ese fue un ejercicio bastante desafiante, se nos presentó una cantidad de desafíos. El ejercicio a nivel local nosotros decidimos hacer un énfasis entre localidades, únicamente, con líderes de tres localidades porque, en general, lo que también nos dimos cuenta es que la ciudadanía desconfía mucho, por ejemplo, en la información oficial, ¿sí? Y ahí, digamos, era todo un ejercicio de generar confianza, de construir esos lazos, de ver cómo fortalecíamos la capacidad de los líderes para lograr tener un resultado y la verdad es que durante todo el proceso de mis cuatro años en la coordinación, creo que se logró un ejercicio muy interesante de fortalecimiento de líderes con resultados muy importantes, por ejemplo, en la incidencia directa en la concepción de los planes de desarrollo local. Entonces, ahí también, digamos, fue un ejercicio muy interesante. Otro tema de innovación, que empezamos a incorporar en su momento en Bogotá Cómo Vamos y que luego ya escaló para todas las redes de ciudades Cómo Vamos, fue empezar a abrir la información en plataformas de datos abiertos. Uno de esos grandes principios es que la información pública debería ser abierta, pero, nuestra información no era abierta, ¿sí?, estaba disponible y era asequible, pero realmente, nosotros no teníamos información abierta donde todo el mundo pudiera descargar las bases y utilizar esa información. Entonces, también empezamos a plantear una primera plataforma de datos abiertos en su momento que, además, fue muy pionera porque ni siquiera la ciudad de Bogotá contaba con, bueno, ahorita ni siquiera cuenta, realmente, con una plataforma de datos abiertos, donde nosotros empezamos a abrir toda la información y todo los micro datos de nuestras encuestas de percepción ciudadana, pero además, toda la información oficial que no era abierta nosotros la empezamos a colgar en una plataforma de datos abiertos y ahí empezamos a ser muy pioneros en ese tema acá en Bogotá, en general en Colombia, frente a los datos abiertos y lo que eso implica y significa en temas de transparencia, por ejemplo, y de disponer de información para empoderar a la ciudadanía frente a los asuntos públicos. Entonces, digamos, que ese fue también un ejercicio muy interesante. Eso te quería plantear como desafíos internos de mi gestión, cosas que empezamos a implementar para cambiar un poco el foco del ejercicio de Bogotá Cómo Vamos en ese momento. Y algo que también me parece interesante contarte, y es que cuando fui directora del Bogotá Cómo Vamos, en ese momento estaba un alcalde que se llama Gustavo Preto, que era un alcalde, digamos, que tenía un porcentaje muy alto de posición en la ciudad y, digamos, que usaba un método de polarización muy alta en Bogotá. El ejercicio, digamos, con ese Alcalde que, en general, no le gustaba dialogar, por ejemplo, con los gremios, con los medios de comunicación, que además eran socios en el programa, como El Tiempo, la Cámara de Comercio de Bogotá, pues, yo he aceptado un desafío muy importante y ese fue también un reto que me plantearon cuando yo entré a la dirección era cómo lograr, más allá, digamos, de la relación que tuviera la Cámara de Comercio o El Tiempo con el alcalde, cómo lograr esa cercanía y ese ejercicio de interacción con el alcalde en ese momento, y yo creo que fue bastante interesante lo que se logró, es decir, tuvimos un alcalde que dialogaba muchísimo con el programa, que utilizaba la información de Bogotá Cómo Vamos, que nos abría espacio. Entonces, ahí pudimos tener, digamos, un ejercicio muy abierto, muy horizontal con la administración local para lograr tener una incidencia directa frente a los temas y las agendas que nosotros estábamos promoviendo desde el programa. Y eso, digamos, fue un desafío, pero, fue muy interesante haber logrado esa interacción con el gobierno en ese momento siendo, digamos, tan difícil el contexto en el momento que estábamos en sentido.

[Tradutora] ¿Cuál fue el motivo que te llevó a ser parte de la red de Bogotá Cómo Vamos? [Entrevistada] Bueno, yo conozco Bogotá Cómo Vamos desde su origen, yo en general toda la vida he estado muy vinculada en temas de ciudad y también de participación ciudadana. Antes de entrar a Bogotá Cómo Vamos, yo trabajé en una organización de un ex alcalde de Bogotá que se llama Antanas Mockus, que trabaja en temas de cultura ciudadana, y de hecho Bogotá Cómo Vamos se ha creado durante la administración de Antanas Mockus, entonces, digamos, que había una relación muy cercana entre Corpovisionarios, en general, el programa Cómo Vamos. Entonces, y de hecho, antes yo también había trabajado con el consejo de la ciudad, y conocía mucho el ejercicio, y siempre había utilizado muchísimo la información de Bogotá Cómo Vamos. Entonces, digamos, que era un programa muy referente, muy cercano a mí. Simplemente, en ese momento yo estaba trabajando en la organización de Antanas Mockus, de ese alcalde, y me buscaron. Me buscaron para concursar para el cargo de directora del programa y surti el proceso y quedé como directora en su momento y ahí estuve cuatro años.

2. Questões sobre a rede

[Tradutora] Con relación a los actores que componen la red, ¿cómo usted evalúa esa composición como un todo? En esa evaluación, ¿hay algún tipo de perfil que sea importante para participar en la red y aún no participa? ¿Cómo ve usted que están los intereses de esos diferentes actores? [Entrevistada] Ahí, cuando me preguntas por la red yo quisiera aclarar para entender si estamos alineadas, digamos, cómo funciona el Cómo Vamos, si lo aclaramos para contestarte. El esquema del Cómo Vamos tiene, digamos, tiene diferentes niveles, ¿sí? Por un lado, están los socios gestores que son los que [[incomprensible]] del Bogotá Cómo Vamos, ¿sí?, que son la Cámara de Comercio, El Tiempo, la Universidad Javeriana y la Fundación Corona, ¿cierto? Esos cuatro socios gestores son dueños de la marca del Cómo Vamos en Colombia y son socios directos del Bogotá Cómo Vamos porque son los creadores del Bogotá Cómo Vamos. Luego, ahí están las réplicas, lo que nosotros llamamos las réplicas en el país, es decir, está Medellín Cómo Vamos, Cartagena Cómo Vamos, Manizales Cómo Vamos, en este momento tenemos 22 programas en Colombia. Cada programa tiene su esquema de socios al igual que Bogotá Cómo Vamos, ¿sí? Entonces, Medellín Cómo Vamos tiene sus socios, por ejemplo, tiene su fundación, tiene su gremio, tiene su medio de comunicación, tiene su universidad o esa universidad puede ser varias, pero, es obligatorio que cumplan con el esquema de tener un gremio, una fundación, una universidad y un medio de comunicación. Entonces, digamos, es una pirámide que se va deprendiendo en ese sentido, son los socios gestores dueños de la marca. La Fundación Corona es, digamos, la delegada para, digamos, para generar la réplica a nivel local, pero cada programa a nivel local tiene su propio esquema de socios y tiene su propia coordinación, ¿sí? Y luego, está la Red de Ciudades Cómo Vamos, ¿sí?, que es creada por la Fundación Corona en 2013. En ese momento, teníamos 16 programas en Colombia y se decía que era la Red de Ciudades Cómo Vamos en la que la red somos socios de la Fundación Corona que financia la Red de Ciudades Cómo Vamos y los programas Cómo Vamos en Colombia. ¿Sí? No sé si lo tenías claro y si yo estoy siendo clara, mejor dicho. **[Pesquisadora] Sim, está claro.** [Entrevistada] Y entonces, ¿tu preguntas, puntualmente, frente a la Red de Ciudades o frente al esquema Cómo Vamos? **[Pesquisadora] Frente a Bogotá Cómo Vamos, de la ciudad.** [Entrevistada] Al programa Bogotá Cómo Vamos. Y entonces, ¿la pregunta esa ahí es la relación con los actores, con los socios? **[Pesquisadora] Isso. Con los socios.** [Entrevistada] ¡Ah! Perfecto, no, con los socios la relación es muy interesante y el esquema, justamente, el modelo del Cómo Vamos es muy interesante porque lo que busca es la representatividad o la más amplia representatividad de la sociedad civil. Que ahí va de nuevo, los medios de comunicación, de la academia, de las fundaciones y esto, y tenemos una relación muy complementaria, ¿sí? Por ejemplo, en mi caso, para la Fundación Corona que nosotros, mi gerencia es el área de ciudadanía, democracia y transparencia, para mí, un programa Cómo Vamos, pues, es, digamos, un programa totalmente estratégico para el quehacer mío desde la Fundación Corona. Entonces, digamos, yo tengo un rol en dónde mi quehacer con el Bogotá Cómo Vamos es, justamente, trabajar, por ejemplo, en herramientas de innovación para fortalecer la relación con el gobierno local, cómo se fortalecen los ejercicios de accountability, cómo logramos incidencia, es decir, todo lo que yo trabajo es cómo fortalecemos esos ejercicios de transparencia, todo lo que yo he trabajado acá, digamos, son aprendizajes que yo llevo al ejercicio de Bogotá Cómo Vamos. Por ejemplo, para la Cámara de Comercio de Bogotá, ellos, desde un área de la Cámara de Comercio de Bogotá, tienen toda un área de investigación frente a temas de Bogotá, entonces, todo lo que produce Bogotá Cómo Vamos es un insumo para la misma Cámara de Comercio muy importante y muy interesante, y viceversa. También todo lo que producía y hacía la Cámara de Comercio es un insumo de análisis para el programa. El medio de comunicación, pues, es el que lleva de manera masiva la información que produce el programa, entonces, es un actor totalmente estratégico para nosotros porque ayuda a visibilizar todo lo que la información que genera ayudando a cumplir uno de los objetivos de Bogotá Cómo Vamos, que es desplegar la información para que el ciudadano conozca lo que está pasando en la ciudad. Y la

academia, pues, que tiene todo este ejercicio de complementariedad, con, digamos, los diferentes departamentos de la universidad, de medio ambiente, de movilidad, donde ellos participan en los análisis y le dan también esta rigurosidad que es tan importante para el *Cómo Vamos*. Entonces, cada uno juega con un rol muy diferente que es muy complementario, y que nos permite a todos como cumplir con los intereses que tenemos desde nuestro quehacer. **[Tradutora] Ahora con relación a los diferentes actores de la sociedad, ¿cómo es ese relacionamiento?** [Entrevistada] Bueno, Bogotá *Cómo Vamos* ha logrado un muy buen posicionamiento, un buen relacionamiento, en general, con los actores del gobierno, ¿sí? Es decir, hay una, en general, creo que Bogotá *Cómo Vamos*, digamos, por todo el trayecto que lleva ya en este momento 21 años en la ciudad, por todo el ejercicio, por la rigurosidad que ha tenido, logre, digamos, un buen posicionamiento y un buen relacionamiento, en general, con la administración local. Es decir, la administración le entrega la información a Bogotá *Cómo Vamos*, hay siempre un afán y una presión por la administración por entregar la información, por saber, por estar en los eventos de Bogotá *Cómo Vamos*, por saber qué va a decir Bogotá *Cómo Vamos*, es decir, hay como esta interacción muy horizontal y muy interesante de diálogo entre un programa social civil como Bogotá *Cómo Vamos* con la administración local. Yo creo que ahí, digamos, hay como un buen nivel de relacionamiento. En general, por ejemplo, con la ciudadanía o con la ciudadanía organizada, digamos que, es como otro stakeholder muy importante de Bogotá *Cómo Vamos*, ahí todavía hay un reto muy importante, ¿sí? Lo que yo te contaba de mi quehacer, cuando yo estaba en la dirección de Bogotá *Cómo Vamos*, había ese reto de encontrar o identificar las mejores estrategias para poder tener relaciones mucho más cerca, ¿sí?, al programa. Yo siento que en ese momento ahí sí acaso una relación, pero, todavía muy limitada, en general, con la ciudadanía y con la ciudadanía organizada, ¿sí? Yo siento todavía sigue siendo como un reto muy importante del programa de seguir explorando y entiendo cuáles son las mejores estrategias; que el programa no se quede un poquito como, como en ese nivel de esfera de gobierno, sino que, realmente, logre poder llevar esta información y trabajar más directamente con ciudadanía organizada, entonces, ahí la relación es un poco más limitada. Y por ejemplo, con la academia, por supuesto, hay una relación muy fuerte con la Javeriana por ser uno de los grandes, pues, por ser uno de los socios del programa, pero, en general, Bogotá *Cómo Vamos* es un referente de consulta para la academia acá en Bogotá. Nosotros hemos visto e identificamos varias universidades, varios equipos de trabajo y de investigación de muchas universidades en el que Bogotá *Cómo Vamos* es un referente muy importante, lo mismo que los medios de comunicación. Así tengamos un medio socio en la relación con los medios de comunicación y el uso de la información por diferentes medios también es muy fuerte. Entonces, creo que, es decir, hemos logrado cubrir una parte muy interesante de relacionamiento con medios, con academia, con el gobierno local, digamos, como parte de directores importantes de la ciudad. Aún nos hace falta, y todavía es muy limitada el relacionamiento con ciudadanía organizada, que debería ser como el sector directo con el que trabajamos y, por supuesto, con la ciudadanía en general que, pues, es mucho más difícil, pero, que hay que seguir intentando estrategias para tener esa relación mucho más cercana. **[Pesquisadora] Perfeito, você comentou sobre o relacionamento com a gestão local, mas essa pergunta é bem importante para minha pesquisa, então eu vou te perguntar um pouco mais sobre isso. Com respeito a administração pública municipal, você pode relatar como é esse relacionamento? A cada nova gestão, como a rede é apresentada? Como é a receptividade com a rede? E é sempre fácil estabelecer um diálogo com a gestão municipal?** [Entrevistada] Ok, creo que te entendí, pero si me lo pones en español de pronto te lo respondo mejor. **[Tradutora] Sí, sí. Con respecto a la administración pública municipal, que ya habías comentado un poco, pero, ella quiere que hables un poquito más sobre eso, ¿no? Ella quiere saber cómo es el relacionamiento del programa con la administración municipal, y cómo es, siempre que hay una administración nueva, cómo es presentada en el programa, ¿no?, la red, cómo es la receptividad, cuál es el tipo de acceso que la red tiene.** [Entrevistada] Ok, perfecto. No, mira, Bogotá *Cómo Vamos*, pues, ya a esa altura, pues, tiene un posicionamiento muy fuerte, en general, con los gobiernos a nivel local, si tú miras, inclusive, ahorita estamos en época electoral y todos los candidatos, pues, tienen y utilizan como referencia la información que produce Bogotá *Cómo Vamos*. En el momento, nosotros tenemos, digamos, diferentes momentos donde, digamos, del relacionamiento con la administración. A principios de año, enviamos lo que nosotros llamamos derechos de petición, que es como esos derechos que nos concede la ley donde podemos exigir información, ¿no?, para que la administración nos responda y, en general, digamos, siempre, ya las administraciones, independientemente de la administración que sea, tiene, digamos, o tiene la alerta, la alarma de saber que Bogotá *Cómo Vamos* va a solicitar información y que si no la entregan puede ser difícil. Es decir, se pueden meter en problemas, que nosotros llamamos; no por el programa en sí, sino que, en el momento que nosotros salimos con los resultados, pues, evidencia, por ejemplo, que hay que una secretaría no entregó información, y eso, digamos, se hace público, en fin, termina generando como un efecto donde de la misma administración ya entiende que Bogotá *Cómo Vamos* es un ejercicio muy fuerte de accountability donde ellos tienen que estar haciendo un buen ejercicio de rendición de cuentas frente a la información. Entonces, digamos, que hay una relación ya muy interesante en donde Bogotá *Cómo Vamos* ha logrado o logra que la administración en este momento, en ese sentido, empiece, digamos, exija ejercicios de transparencia donde nos entrega la información, la mejor información posible. De hecho, las mismas secretarías siempre están muy abiertos y dispuestos a reunirse con el programa para explicar cuál fue la información que entregaron, por qué esto, por qué lo otro; porque sí les preocupa y si les interesa mucho que la información que sale de Bogotá *Cómo Vamos* sea una información de calidad. Y eso, digamos, con todo el proceso de estos 21 años, lo que Bogotá *Cómo Vamos*, por ejemplo, se ha logrado es fortalecer ese ejercicio de producción de información, por ejemplo, por parte de la administración local; no solo producción de información, sino información que sea rigurosa, esforzarse por producir cada vez más información, ¿no?, y ser muy abiertos a un ejercicio de rendición de cuentas y de control social. Eso es independiente de cualquier administración. Nosotros ya hemos pasado por alcaldes de derecha, de izquierda, de centro, y no hay una alcaldía o no hay una administración local que no sepa que Bogotá *Cómo Vamos* le va a solicitar información, y ser muy pendientes del envío y de esa entrega de información. Entonces, es muy, muy interesante esa dinámica de interacción y de peso que tiene Bogotá *Cómo Vamos* para generar ese, digamos, ese ejercicio de transparencia y de rendición de cuentas o de accountability tan importante. Ahora, no me sale en mente todo es una historia, pues, de amor y de felicidad. Hay administraciones que son mucho más abiertas al diálogo que les interesa mucho más, digamos, esa interacción y el feedback que puede dar Bogotá *Cómo Vamos* frente a la gestión pública, y otras que no son tan abiertas. Por ejemplo, en mi caso cuando estuve en la dirección de Bogotá *Cómo Vamos* fue muy, muy interesante el ejercicio de interacción que tuvimos con el alcalde en su momento. O sea, era un alcalde que tenía de entrada a una persona, por ejemplo, en la secretaría de planeación, delegada para estar centrada y enfocada en Bogotá *Cómo Vamos*. Yo estaba en un evento, la persona iba, él era la persona encargada de que cuando llegara los derechos de repetición, él se encargaba y garantizaba que la información le llegara a Bogotá *Cómo Vamos*. Es decir, llega un punto como, el nivel como de interacción fuerte donde mi interés, digamos, en que se genere ese ejercicio donde la información se entregue, el alcalde estaban todos los eventos, ¿no?, haciendo un ejercicio de rendición de cuentas, muy interesante. La administración actual, en general, digamos, ha sido muy abierta y muy receptiva, pero, no, necesariamente, el alcalde, entonces, tú ves un equipo de gobierno que sí lo es, un alcalde que no está, que él no es muy abierto, en general, desde mi opinión, por ejemplo, una interacción con la sociedad civil, digamos, él tiene una manera de gobernanza un poquito como top-down, ¿sí? Entonces, más allá de, no le interesa tanto los insumos de la sociedad civil, no interactúa tanto, él no asiste a los eventos de Bogotá *Cómo Vamos*, pero, sí tiene un gobierno y unas secretarías que están muy pendientes y tienen una interacción directa con el programa. Entonces, eso depende, en general, digamos, del nivel y profundidad de interacción, pero ya, digamos, el peso de la marca es muy fuerte, y ninguna administración local ignora, digamos, el ejercicio de Bogotá *Cómo Vamos*, por el contrario, lo que te digo, es un referente desde época electoral hasta el final, ¿sí? Siempre están mencionando Bogotá *Cómo Vamos*, ahorita para todas las concepciones de planes del gobierno se utiliza la información de Bogotá *Cómo Vamos* para la construcción, los indicadores, en los debates tú los oyes, en fin, es un referente muy fuerte.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Tradutora] Con relación a la investigación de ella, es con relación a las políticas públicas y ella comenta que existen algunas etapas por las cuales debe pasar, tales como, la identificación de problemas públicos, el diseño de una agenda, proposición de alternativas, tomada de decisiones, implementación y evaluación. Entonces, para su investigación, ella analiza las tres primeras fases. Las preguntas que ella va a hacer a continuación es referentes a estas tres fases. La primera entonces, sobre la identificación de problemas públicos relacionados a la sustentabilidad en la ciudad, ¿cómo el programa mapea e identifica temas o problemas pertinentes a la sustentabilidad de la ciudad? [Entrevistada] Ok. A ver, ese es, en general, parte como del core del Cómo Vamos, ¿sí? Es decir, nosotros tenemos como esos indicadores macro dónde queremos proponer la transparencia de la rendición de cuentas, una ciudadanía informada y participativa, pero, haciendo zoom, nosotros tenemos un mapa conceptual, que es nuestro marco de navegación por el cual logramos esos grandes objetivos. Y eso, justamente, tenemos, digamos, dos metodologías con el marco conceptual de calidad de vida, que tomamos en ese momento como referencia a un marco conceptual del Banco Mundial en donde tenemos cinco anillos, ¿sí? Donde vemos, por ejemplo, temas de activos de las personas, temas de hábitat urbano, temas de, bueno, temas macroeconómicos, temas de cultura, en fin. Y, a partir de ahí, se desprenden, por ejemplo, temas de movilidad, donde tienen que haber temas de sostenibilidad, los mismos temas de vivienda, temas de medio ambiente, en fin. Y ahí cada uno, además, tiene su batería de indicadores. Eso nosotros lo hacemos con dos metodologías: una, que es lo que nosotros llamamos el informe de calidad de vida, donde nosotros, por un lado, lo que hacemos es un diagnóstico, donde establecemos una línea base en lo que está la ciudad frente a esos temas, ¿sí? Y año a año, vamos midiendo cómo va, cómo ha ido avanzando o retrocediendo la ciudad frente a estos temas, y que ha ido pasando en materia política pública que contribuye o no, digamos, al mejoramiento, ¿no?, en un caso puntual, por ejemplo, de la sostenibilidad urbana, ¿sí? Eso, digamos, para nosotros es un insumo de nuestro ejercicio directo de relacionamiento con el gobierno local en donde nosotros diciendo, estamos teniendo un diagnóstico, ¿sí? Le estamos diciendo al gobierno, es decir, por ejemplo, en temas de contaminación del aire, en temas de contaminación visual, en tema de basura, en temas de, la ciudad está así así así, y hacemos una serie de recomendaciones de política pública. Luego, qué pasa, además, en paralelo, está la otra metodología, que es la encuesta de percepción ciudadana donde medimos los mismos temas, pero, desde la perspectiva ciudadana. Y eso nos permite, nos ayuda a complementar esa mirada, digamos, mucho más holística de la ciudad, que no es, únicamente, un diagnóstico de las cifras duras, sino lo que la gente está sintiendo, el sentir de las personas frente a esos temas. Qué, obviamente, lo hace muy complementario en un diagnóstico y unas recomendaciones de política pública. Ese, digamos, es nuestro ejercicio todos los años. Nosotros, todos los años, estamos científicando los temas, estamos en un diagnóstico, que está pasando. Hacemos, además, un análisis de política pública, digamos, frente a las medidas que está tomando la administración, y haciendo recomendaciones. Que esperamos, a su vez, que sean tomados en cuenta cómo insumos para, justamente, la identificación de prioridades en diseño de política pública. En el momento, digamos, más importante para nosotros el mantener incidencia frente a esas agendas, en este caso de sostenibilidad urbana, es en, cuando se diseña o define el plan de desarrollo de la ciudad, que es la carta de navegación para cuatro manos. Lo que nos queda en ese plan de desarrollo es muy difícil, que luego en el plan queda como incorporado como política pública. Entonces, nosotros, en ese momento, por ejemplo, estamos en año electoral, el próximo año se elige alcalde a finales de octubre, y a principios de enero, llega el alcalde entrante y empieza a enseñar su plan de desarrollo. Para nosotros, es muy importante todo el diagnóstico que nosotros realizamos para que sea incorporada en el plan de desarrollo, las metas y de ahí podamos tener una incidencia mucho más directa en la tomada de decisiones de la ciudad. [Tradutora] ¿Cómo define la red que problemas serán priorizados dentro de sus actividades? [Entrevistada] Bueno, eso es un ejercicio muy importante y largo, es decir. Primero, digamos, como la primera parte del proceso, se solicita toda la información, que nosotros medimos, lo que te digo, nosotros tenemos 14 sectores de la ciudad y alrededor tenemos de 400 indicadores que medimos para esos 14 sectores. Se hacen diferentes mesas de trabajo tanto con expertos como expertos miembros de sociedad civil y miembros del gobierno local en donde se analiza y científica cuáles son esos principales problemas; y luego, internamente, el comité técnico de Bogotá Cómo Vamos, que yo soy ahora miembro del comité técnico de Bogotá Cómo Vamos, alguien de la Cámara de Comercio, alguien de la Universidad Javeriana, e identificamos dos o tres agendas que creemos que son las más importantes de acuerdo a la misma coyuntura; no únicamente, la coyuntura técnica, digamos, en el sentido del desafío técnico que tiene la ciudad, sino también política, o lo que yo te decía hora de entender cuáles son las discusiones que nosotros queremos traer en este momento para Bogotá, ¿sí? Entonces, claro, nosotros identificamos una cantidad de lo que llamamos a las más tempranas, pero, buscamos centrar nuestras agendas en dos o tres, donde nos permita hacer un ejercicio de incidencia mucho más fuerte, ¿sí? Entonces, pongo un ejemplo, el tema de contaminación del aire no es un tema que se entró en la agenda pública ni, por ejemplo, estoy exagerando, pero, por poner un ejemplo, no está tanto dentro de la agenda ciudadana y no está tanto dentro de la agenda del gobierno local. Y nosotros creemos, en Bogotá Cómo Vamos, que es un tema que debería mostrar la agenda, ¿sí? Puede que Bogotá no esté, necesariamente, tan mal, si no se pone dentro de la agenda es un problema que puede empeorar, ¿sí? Entonces, Bogotá Cómo Vamos lo tiene que poner en la agenda pública y busca tener incidencia haciendo además recomendación de política pública. [Tradutora] Bien. Pensando en el diseño de una agenda, ¿qué medidas toma la red para intentar insertar esos problemas en la agenda pública? [Entrevistada] Ok. Entonces, el primer nivel, el primer paso, es identificar el tema, ¿sí?, luego se identifica, se plantea una estrategia de incidencia, y eso, digamos, tiene diferentes ramas de estrategias. Entonces, una, digamos, directamente, es abrir una mesa pública donde sentamos a los diferentes actores que tienen relación con el problema, y pongo, el ejemplo, por ejemplo, de contaminación del aire en dónde no, únicamente, entendemos que la administración local es la responsable, si identificamos a todos los sectores responsables frente a ese problema, ¿sí? Y a partir, digamos, de esa mesa de trabajo lo que se busca es establecer unos compromisos, es por un lado visibilizar el problema y luego establecer unos compromisos por los diferentes actores en el cual se va haciendo algún tipo de seguimiento de los avances a esos compromisos. También lo que nosotros queremos es que cuando se fijen los compromisos, sean compromisos realizables, compromisos donde permita ver la diferente articulación y donde podemos ver los resultados. Entonces, digamos, es un, esa es como una de las estrategias más fuertes, es hacer abrir mesas y espacios de trabajo, donde invitamos a los sectores responsables, evidenciamos el problema y buscamos establecer unos compromisos que nos permita hacer un seguimiento a ese ejercicio. Eso, por un lado. Segundo, por ejemplo, aprovechamos la visibilidad que tiene Bogotá Cómo Vamos con medios de comunicación o con el medio socio, y también hacemos una denuncia, digamos, una denuncia pública, a través, por ejemplo, de una columna, de un artículo, donde estamos diciendo ‘mire, acá hay un problema’, ¿no?, ‘eso está pasando’ o, por ejemplo, la administración no está teniendo los controles pertinentes para lograr mitigar este problema. Y, digamos, eso también ha sido, es muy interesante como ejercicio de incidencia por el peso que tiene. Yo te pongo un ejemplo, cuando yo estaba en la dirección de Bogotá Cómo Vamos, por normatividad, la administración local tenía que hacer un seguimiento y control a las motos de tres o dos motores, no me acuerdo como era el tema. Y no pasaba nada, nadie estaba haciendo nada, ¿sí? Nosotros, yo saqué una columna en el periódico El Tiempo haciendo la denuncia que no está pasando nada, y que por eso el nivel de contaminación de esas motos estaba empezando a contribuir en un porcentaje importante a la contaminación del aire. Inmediatamente, dos días después, recibimos la llamada de la secretaria de medio ambiente para invitarnos a una reunión a contarnos las medidas que iban a empezar a tomar para mitigar el problema, ¿sí? Entonces, digamos que eso también ayuda. Empezar a hacer este tipo de denuncias en medios de comunicación, ese tipo a través de artículos, de esos que permita visibilizar un problema de manera masiva. Y otra estrategia también es empezar a hacer, mejor dicho, que no sea, únicamente, Bogotá Cómo Vamos el que lidera, por ejemplo, la agenda, sino convocar a otros actores de sociedad civil que tienen interés y competencia en el tema, ¿sí?, y empoderarlo frente a la información para que, desde las mismas otras organizaciones, se empiece a generar presión y obtener también el resultado. Entonces, uno es como de gerencia directa haciendo las mesas de trabajo, otro, digamos, utilizando la comunicación masiva que permita ese nivel de incidencia, o el otro es poniendo la agenda frente a organizaciones que tiene que ver con el tema fortaleciéndolos para que ellos lleven el ejercicio de incidencia en la ciudad. [Pesquisadora] Sim, perfeito. Você comentou que a rede Bogotá Cómo Vamos ajuda na proposição de políticas públicas. O que você quer dizer com proposição de políticas públicas? É a fase

de diagnóstico de problemas ou vocês ajudam a administração a elaborar leis, elaborar projetos? [Entrevistada] No, únicamente en la fase de diagnóstico. De diagnóstico y, digamos, no acompañamos y no llegamos al tema de generar leyes y normatividad, pero sí, digamos, de hacer seguimiento al cumplimiento, ¿sí? Es decir, nosotros hacemos un diagnóstico, buscamos lograr que la administración asuma un compromiso, pero, nosotros no nos involucramos directamente, por la independencia que nosotros tenemos como programa, ¿sí? Es decir, no gestionamos directamente, acompañamos el desarrollo de la política, pero, sí le hacemos un seguimiento de cumplimiento. **[Tradutora] De manera general, ustedes se dan cuenta que la administración pública da la atención con relación a la actuación de la red?** [Entrevistada] Sí, es decir, lo que yo te mencionaba. Definitivamente, digamos, el proceso y la consolidación de Bogotá Cómo Vamos a ayudado a que, digamos, mejor dicho, ya haya una receptividad muy grande por parte de la administración local. Creo que el hecho mismo de que el ejercicio se ha mantenido independiente, objetivo, imparcial, también, digamos, es algo que es muy importante para que la administración local, independientemente, digamos, de la línea política, tenga confianza en el ejercicio Bogotá Cómo Vamos, y eso es muy valioso, ¿sí? Porque, es decir, si Bogotá Cómo Vamos tuviera una posición política a favor o en contra, fuera favorable a ciertos alcaldes y a otros, no, o mostráramos una línea política fuerte, eso no nos permitiría ese nivel de relacionamiento y de confianza, en general, con cualquier administración, más allá que sea de izquierda, derecha, de centro, ¿sí? Y eso, yo creo que sí tú me preguntas que ha permitido que Bogotá Cómo Vamos se haya mantenido tanto en el tiempo, que llevamos 21 años y que, además de haber crecido en Colombia de la manera que ha crecido, es, justamente, es ese nivel de rigurosidad en el ejercicio de análisis de las cifras, ese nivel de independencia y de imparcialidad que nos permite tener un diálogo con la administración sin tener una carga política, y eso permite generar esos lazos de confianza y de relacionamiento directo.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Tradutora] Bien, la investigación de Mónica se orienta, principalmente, con relación al desarrollo sostenible. Siendo así, las próximas preguntas van a buscar comprender un poco más sobre cómo esa temática es abordada dentro de la red. La primera pregunta, entonces: uno de los propósitos de la red es la búsqueda por una ciudad más sostenible, ¿cierto?, ¿puede comentar un poco más sobre eso? ¿Cuál es la idea del desarrollo sostenible? ¿Cómo la red aplica la idea de desarrollo sostenible en su actuación? [Entrevistada] Bueno, a ver, es decir, nosotros y lo que yo te venía mencionando ahorita, nosotros tenemos un marco, un marco conceptual de referencia con el que nos permite entender cuál es el tipo de seguimiento que le vamos a hacer a la ciudad, ¿sí? Es decir, los indicadores que nosotros tenemos definidos, las líneas que nosotros medimos no son al azar, sino responden a un marco conceptual de calidad de vida, ¿sí?, que tomamos del Banco Mundial. Entonces, nuestro marco referente no es el tema sostenible solo, sino de calidad de vida en general, ¿sí?, donde el tema sostenibilidad ambiental tiene un peso importantísimo dentro del marco, de hecho, yo te puedo compartir, si quieres, el documento, donde nosotros tenemos toda la definición de lo que entendemos por calidad de vida, cuáles son los temas y los sectores que nosotros medimos; a partir de ahí, cuáles son los indicadores que nosotros deberíamos medir. Y uno de los grandes temas, por supuesto, es el tema, digamos, es el tema de la sostenibilidad urbana. Y eso porque, obviamente, porque sí o porque sea un tema que se está planteando ahorita en las políticas urbanas en general, sino porque cuando tú entras a ver dentro del marco de los indicadores, Bogotá, en general, ha avanzado muchísimo en temas de lo que yo te mencionaba ahorita, en temas de servicios públicos, en temas de vivienda, en seguridad ha venido mejorando, considerablemente, pero, no en temas de sostenibilidad urbana. Y en paralelo, además, ha venido ocurriendo un fenómeno muy interesante, que lo empezamos a visibilizar en las encuestas de percepción ciudadana, que no era tan evidente, y es que las personas empiezan a demandar, ¿sí?, o interesarse mucho más por el tema de la sostenibilidad urbana. Te pongo un ejemplo, con el tema de la movilidad y todo el debate que hay en el Transmilenio, que es el sistema transporte público. Antes, la gente, únicamente, se centraba en el tema de movilidad per se, ¿sí? Ahorita hay todo un tema de debate y de discusión frente a aquello que no sea, únicamente, el tema de resolución del transporte de movilidad, sino que se haga un medio de transporte, digamos, alternativo con, digamos, limpio, ¿sí? Entonces, digamos, empieza a ser un tema porque las cifras duras lo empiezan a mostrar, ¿sí? Es decir, Bogotá tiene muchos avances significativos en lo que nosotros medimos de varios sectores de calidad vida, pero, no tenemos de sostenibilidad urbana. Entonces, ahí identificamos una alerta. En general, tú ves que en la política pública no es un tema prioritario de la agenda del gobierno, entonces, también, nosotros empezamos a identificar los indicadores no mejoran, no es un tema prioritario, la ciudadanía lo viene demandando muchísimo más que lo vemos en la evaluación de percepción ciudadana, pero, por último y adicional, pues, además también, con todo el tema de los objetivos de desarrollo sostenible que en ese momento para nosotros es un marco referente muy importante del ejercicio que estamos haciendo con los Cómo Vamos en el país, en la agenda de Hábitat III. Es decir, es una agenda obligatoria que, pues, nosotros no lo podemos hacer, pues, salir de ese y no, hay que empezar a integrarlo en toda la discusión. Entonces, ahí es donde nosotros estamos metidos y trabajamos en temas de sostenibilidad, pero, lo que te digo, siempre teniendo como marco o la metodología que nosotros tenemos de calidad de vida. **[Tradutora] Y ahora tratando más, específicamente, de la sostenibilidad en la ciudad, ¿considera usted importante abordarla en el ámbito local? ¿Y por qué?** [Entrevistada] Sí, por supuesto, creo que, de hecho, se tiene que abordar en el ámbito local. Nosotros, te quiero contar un proyecto que estamos haciendo ahora que yo, creo que es bien interesante, que es frente a los objetivos de desarrollos sostenibles. Nosotros vamos a lanzar dentro de poco, dentro de un par de meses, lo que nosotros llamamos la localización y la territorialización de los objetivos del desarrollo sostenible, porque parte del supuesto y de la premisa es que nosotros creemos que el desarrollo sostenible se gestione desde lo local, ¿sí? Es decir, es en la ciudad donde tenemos los problemas de movilidad sostenible, es en la ciudad donde ese trabajo se genera todo el tema de aprovechamiento y de residuos sólidos, por ejemplo, y en general, son las ciudades las principales responsables del desarrollo sostenible, sobre todo en América Latina y sobre todo acá en Colombia, donde tenemos un 75% de la población que habita en ciudades, ¿sí? Entonces, nosotros creemos que los problemas de sostenibilidad, en general, y de política pública, entonces, tiene que trabajar es a nivel local. Estamos, de hecho, haciendo un esfuerzo muy fuerte, sobre todo, utilizando como referente todos el tema de objetivo de desarrollo sostenible; cómo debemos empezar a aterrizar toda esta discusión a nivel mundial y a nivel nacional que hace tiempo tiene unas metas; cómo lo volvemos un referente accionable para que en la ciudad se empiece a diseñar las políticas públicas en torno a la sostenibilidad con resultados tangibles, ¿sí?, que es lo que nosotros queremos hacer en ese momento. Entonces, creo que todo tiene que ver y todo se tiene, la política pública y sostenibilidad se tiene que gestionar a nivel local.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Sim, perfeito. Agora algumas perguntas para encerrar. [Tradutora] Bien, ¿cómo ve usted de manera general la actuación de la red, las conquistas alcanzadas, los obstáculos enfrentados y desafíos futuros? [Entrevistada] Yo creo que la mayor conquista es lograr que, sobre todo, en un país donde los ejercicios de transparencia, de rendición de cuentas, pues, no es algo que, culturalmente, tenemos muy consolidado. Acá eso no, digamos, no es la prioridad número uno en Colombia, ni nos importa mucho, pues, haber logrado consolidar un ejercicio como Bogotá Cómo Vamos, que es un esfuerzo social civil que se busca, desde los socios, que sea un activo para la ciudad, un activo de la ciudad donde, justamente, se ha programado la transparencia, se ha programado ejercicios de rendición de cuentas; donde se busca fortalecer la gestión pública en términos de producción de información; donde la sociedad civil pueda y tenga un espacio para recomendaciones de política pública. Eso, digamos, es muy interesante y es un logro muy importante y, sobre todo, para un contexto como Colombia, por ejemplo, ¿sí? Creo que eso es como el mayor logro, ¿sí? Y lo que te decía, además, llevar 21 años y que el programa siga teniendo la fuerza, el reconocimiento es muy interesante. Haber logrado mantener también el modelo intacto, ¿sí?, intacto, pues, son los grandes principios del Cómo Vamos frente a la, es decir, yo creo que Bogotá Cómo Vamos ha sido muy pionero, y el sistema también frente a sus principios y todo, pues, ha sido, digamos, un logro muy interesante que no, necesariamente, ejercicios de la sociedad

civil logran, logran en esa medida que Bogotá Cómo Vamos ha logrado trascender, de transparencia, imparcialidad, de objetividad, de rigurosidad y no sé qué, lo cual, digamos, le ha permitido muy de la mano, de lo primero que te decía, lograr como ese logro, y esa consolidación en la ciudad. Es un actor muy importante de la ciudad y eso es muy interesante, digamos, un actor muy importante al menos de gobernanza, de transparencia y de decisión pública, entonces, es muy interesante. Desafíos, lo que te mencionaba, creo que el programa logró o ha logrado ese posicionamiento con la administración local, esa interacción más horizontal, pero, todavía tiene el reto de fortalecer a la ciudadanía, es decir, si nosotros no, mejor dicho, nosotros no nos podemos considerar suficiente ciudadanía, somos 4 socios. Y, definitivamente, en más si queremos hablar de sostenibilidad urbana, pues, si el ciudadano no hace parte, digamos, parte de identificar prioridades y de tomar decisiones y de un control social riguroso es muy difícil lograr una sociedad sostenible, ¿sí? Y Bogotá Cómo Vamos tiene un rol muy importante cómo acercar a la ciudadanía al ejercicio de lo público, ¿sí? Y creo que eso es un desafío que lo han tenido del día uno y que todavía no hemos logrado consolidar, suficientemente, bien. Y a futuro, es decir, yo creo que a futuro Bogotá Cómo Vamos también tiene que plantearse temas de cómo innovar, innovar en los ejercicios mínimos que Bogotá Cómo Vamos hace. Te pongo un ejemplo, que nosotros ahora desde Fundación Corona lo pensamos mucho. Por ejemplo, nuestra encuesta de percepción ciudadana es una herramienta que es muy potente, porque es una encuesta que es representativa para la ciudad, con niveles de desagregación por sexo, por ejemplo, por edades, y quedaba una, digamos, una perspectiva muy interesante de lo que estaba pensando, en general, la ciudadanía frente a una cantidad de temas de ciudad, pero, ahí medimos sólo un momento en el año. Entonces, se volvió una herramienta que es muy estática. Nosotros tenemos que empezar a entender y ver muy bien como dinamizamos a través de herramientas de innovación, por ejemplo, de innovación cívica, cómo empezamos a innovar en la manera cómo recogemos estas opiniones y percepciones ciudadanas sin que se queden, simplemente, en una opinión en una red social; cómo lo hace, como, no sé, por ejemplo cómo utilizamos herramientas de social listening, cómo empezamos a dinamizar mucho más el ejercicio del Cómo Vamos y no han superado un poquito herramientas que, pues, que se diseñaron hace 21 años y que, en este momento, tenemos que replantearnos cómo, además también, nos adaptamos a las nuevas demandas ciudadanas, a los nuevos fenómenos que están pasando. Hay todo un fenómeno de tecnología cívica. Es decir, cómo todos los Cómo Vamos empiezan a ser parte de esto, que les permita ampliar y amplificar, pues, la incidencia y el impacto que están teniendo en la ciudad.

[Tradutora] ¿Puede notar cambios con relación a las políticas públicas en la ciudad como consecuencia de la actuación de la red? [Entrevistada] Es una pregunta muy interesante. Nosotros desde acá de Fundación Corona tenemos una herramienta de medición de cómo los Cómo Vamos tienen como ese impacto en la política pública. Algo que, digamos, que es importante y es que es muy difícil tener una atribución directa, ¿sí? Es decir, yo como Bogotá Cómo Vamos no me puedo atribuir, directamente, más allá de que yo haya hecho una mesa de trabajo, más allá de que yo haya sacado una columna, más allá de que yo haya hecho recomendaciones de política pública, yo no me puedo atribuir, directamente, que ese cambio o esa política pública se haya generado gracias a mí. Pero, sí me puedo, digamos, mejor dicho, yo no puedo atribuirme, pero sí puedo decir que contribuyo, ¿sí? Contribuí a generar un cambio y nosotros tenemos una herramienta que nos permite hacer esa medición. Entonces, sí, es decir, Bogotá Cómo Vamos ha contribuido, digamos, de manera muy fuerte en varias, en varias políticas públicas, o en varias medidas que ha tomado la administración, que nosotros, que se han venido identificando a partir de esos ejercicios que nosotros hacemos, donde, te digo, donde identificamos agendas, tenemos estrategias, hacemos un seguimiento a las estrategias, se mide qué pasó con las estrategias, mientras vemos si pasó algo o no en la tomada de decisiones de ese tema, pero, no nos vamos a atribuir eso, definitivamente. Desde acá de Fundación Corona, nosotros tenemos muchísimo cómo medir, cómo hacemos mediciones de ese tipo de ejercicios, que es muy difíciles porque son ejercicios más, como asistémicos, de segundo piso, donde es muy complicado tener una atribución directa, pero, sí contribuyó, tenemos varios ejemplos.

[Tradutora] En su evaluación, ¿cuáles son los resultados más importantes conquistados por la red? [Entrevistada] Pues, mejor dicho, yo no te puedo decir de antes para mí, para atrás qué, pero, mira, por ejemplo, en el diseño del plan de desarrollo de hace 4 años, nosotros tuvimos un ejercicio muy fuerte donde convocamos una cantidad de actores para recoger recomendaciones del plan de desarrollo y, definitivamente, luego una vez estudiado el plan de desarrollo vimos que muchas de nuestras recomendaciones en términos de política pública en términos de metas, por ejemplo, quedaron consignados en el plan de desarrollo, inclusive, por ejemplo un reconocimiento público del alcalde diciendo es porque Bogotá Cómo Vamos lo dijo que ha incorporado en eso, pero, queda muy difícil decirte, puntualmente, en cuáles. El ejemplo que yo te puse del control, por ejemplo, de las motos de dos, tres motores, donde se empezaban a hacer los controles, directamente, a partir de aviones que se usa el control de las motos, en fin, hay muchos casos donde nosotros estamos sentados, entrando y donde, definitivamente, vemos que hay una receptividad importante por parte de la administración. Pero, lo más importante y lo más significativo es en los planes de desarrollo, que nosotros jugamos un papel fundamental para recomendar política pública y, sobre todo, el tema de indicadores de líneas base y de metas, que quedan incorporados y que si lo podemos ver tangible a partir de lo que nosotros entregamos a la administración y lo que quedó, efectivamente, consignado en el plan de desarrollo.

[Tradutora] Una pregunta más personal, ¿cree que la sociedad consigue transformarse para seguir una trayectoria más sostenible de desarrollo? [Entrevistada] Sí, yo creo que sí, y además de lo que yo te decía, mejor dicho, yo creo que esos cambios son demorados en el tiempo, ¿sí?, digamos, eso tiene que ver, en fin, digamos, hay una cantidad de cambios, inclusive, a nivel cultural, a nivel comportamental, a nivel de cómo nosotros nos relacionamos, en general, con los temas medioambientales o de sostenibilidad, pero, también cómo nos relacionamos con lo público. Es decir, un tema de ese tipo de transformación exige muchas transformaciones de muchas índoles, ¿sí? No es un cambio fácil, ni que se logre con una política pública, ¿sí?, únicamente. Pero, uno la empieza a ver y es muy interesante, que es lo que te decía, se empieza a ver como un movimiento muy fuerte frente a todos esos temas, lo vemos en la encuesta; las generaciones cómo empiezan a exigir ese sistema de sostenibilidad, pero, también cómo empezamos a identificar los mismos comportamientos, porque eso también es muy importante, no solamente en la política, sino yo, o sea, cómo me comporto y contribuyo al sistema de sostenibilidad en el manejo mismo de basura, en el comportamiento, en general, con el transporte público. Hay una cantidad de cosas y nosotros empezamos a ver que sí hay, se está empezando a gestar una transformación, que yo creo que ahí hay un reto muy difícil y muy complicado todavía, y ojalá, digamos, lográramos una narrativa mucho más compartida en Bogotá frente a qué tipo de ciudad y a qué tipo es sostenibilidad quisiéramos lograr. Eso, por ejemplo, todavía no está, pero, creo que se logra y sería muy interesante que alguien lo liderara fuerte en la ciudad por qué sirve de un impulso de ese cambio.

[Tradutora] Con relación a todo lo que conversamos, ¿le gustaría agregar alguna información más? [Entrevistada] No, lo que me gustaría preguntarte si quieres que te enviemos alguna información que te permita complementar el estudio. **[Pesquisadora] Eu consegui já bastante conteúdo, os relatórios, os documentos de Bogotá Cómo Vamos, foi ótimo para minha pesquisa. E se eu perceber que vai faltar alguma informação, eu posso entrar em contato com você?** [Entrevistada] Claro, perfecto. **[Pesquisadora] Ok. Muito obrigada, [#], pelo seu tempo e disponibilidade.** *[[Antes de encerrar, agradece novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]*

E.12	Transcrição da Entrevista n. 12	[EN.12_EA.L]
Entrevistada L Instituto Nossa Ilhéus Data da entrevista: 09/07/2019, às 16:00h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 1h28min.		Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>italico</i>]] - notas da pesquisadora [◊] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.]] [Pesquisadora] **Antes de iniciarmos, eu preciso perguntar: você se importa que eu grave a nossa conversa?** [Entrevistada] Pode gravar. [Pesquisadora] **Obrigada. Depois eu vou fazer a transcrição e encaminhar para você validar.** [Entrevistada] Okey. [Pesquisadora] **Então vamos lá.**

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] **Você pode iniciar fazendo uma breve apresentação sobre você?** [Entrevistada] Bom, meu nome é [#], tenho 33 anos, minha formação é em Comunicação Social com habilitação em rádio e TV, pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), aqui em Ilhéus. Já fiz uma especialização em audiovisual e, atualmente, estou fazendo outra em gestão cultural, também na UESC. No INI, aqui no Instituto Nossa Ilhéus, eu estou atuando há três anos, entrei em junho de 2016 para atuar como Gerente de Comunicação, produzir conteúdo, fazer toda a parte de divulgação de todos os projetos do Instituto, e, no ano passado, a gente precisou reformular aqui a organização e eu também estou Diretora Administrativa voluntária, tem o que... tem um ano também que eu 'estou', mas não é a minha área, eu estou auxiliando até por uma questão de Estatuto, né, a gente precisa ter esse quadro. E que mais que posso dizer sobre mim? É a primeira vez que eu trabalho fixo no terceiro setor, eu já trabalhei antes em pontos de cultura, que era uma outra conjuntura, eu dava aula de comunicação e fotografia, de jornalismo, produção de conteúdo para os meninos de um bairro, audiovisual e tal. Eles também eram uma associação, mas foi um trabalho de alguns meses, né, então é a primeira vez que eu trabalho fixo e tenho aprendido bastante nesses últimos três anos, muito [[com ênfase]], é um outro mundo, bem legal, bem inspirador, na verdade. Me deu diretrizes pessoais que eu gostaria de manter para o resto da minha vida, em relação ao que eu quero e como eu quero contribuir com meu trabalho para o mundo, como eu quero [<>] é isso, como eu quero contribuir com minha expertise, enfim, é isso. [Pesquisadora] **Legal. Você é de Ilhéus mesmo?** [Entrevistada] Sim, sou de Ilhéus mesmo. [Pesquisadora] **E o que você acha da cidade, como um lugar para se viver?** [Entrevistada] Se você me perguntasse isso há três anos, eu daria outra resposta, mas hoje, influenciada pelo trabalho do Instituto, olhando mais profundamente como é a cidade, eu digo que a gente vive em um lugar muito singular no mundo e que é muito mais valorizado por quem está fora, porque pesquisa muito a questão ambiental da cidade, a questão cultural da cidade, patrimonial, histórica, do que quem está aqui. Então o meu desafio, aqui no INI, é engajar as pessoas para que elas tenham um brilho nos olhos e digam 'poxa, essa é a cidade onde eu vivo', assim como eu me engajei por meio do meu trabalho. Então, assim, eu quero que as pessoas tenham o antes e depois, como eu falei para você. Então, hoje, se alguém de fora sentar, conversar, perguntar, ou alguém aqui de dentro também, eu acho que aqui nós temos informações e um ângulo de visão sobre essas informações que não deve ficar só aqui. Então nós somos também multiplicadores, então primeiro eu tenho que gostar da minha cidade para eu trabalhar por ela. E aqui no Instituto, passei a ter essa outra visão. Então eu digo que, hoje, eu gosto muito mais da cidade do que eu gostava antes. [Pesquisadora] **Certo. E você pode contar um pouco sobre sua atuação no INI e o que motivou você a fazer parte dele?** [Entrevistada] Bom, eu trabalho com a comunicação, então, aqui. Vou falar sobre a atuação primeiro. Eu faço a parte de assessoria de comunicação institucional, fortalecendo a imagem do Instituto, buscando espaços gratuitos na imprensa para a gente poder falar sobre a organização. Dentro do texto, buscando ser o mais clara possível, para as pessoas entenderem o que o INI faz, porque é um pouco difícil explicar o que uma organização da sociedade civil faz, porque nós temos muitos braços e as pessoas não entendem, 'ah, vocês parece que querem fazer tudo', mas tudo está interligado, é uma questão sistêmica, né, e as pessoas não entendem. Então, assim, eu procuro, dentro do texto que vai para a imprensa, que vai para as redes sociais, ser clara no sentido de dizer que aquela ação é sistêmica e ela tem um fundamento de ser, ela faz parte de uma linha de atuação, e ela está acontecendo daquele jeito porque nós queremos tal resultado, né. É sempre de forma assertiva e propositiva. Então, assim, quando eu vim para cá, eu dei uma olhada em como o INI se comunicava e percebi que eu podia contribuir dessa forma, então eu produzo conteúdo, todos os releases, a gente faz também algumas matérias exclusivas de site e divulga, então tudo é para divulgar. Organizo os arquivos, que a gente tem muitos documentos que só tem aqui no Instituto e que não estão disponíveis para as pessoas. Inclusive, a Prefeitura liga para a gente e pergunta 'ah, documento tal e tal' e a gente tem. Também faço [<>] a gente produz um conteúdo para o site, mas aquele conteúdo tem que ser revertido para outras redes, aí tem que fazer os cards, tem que colocar de uma forma x no Instagram, x no Facebook, eu não tenho graça para alimentar o Twitter, mas eu gostaria muito, porque eu acho uma ferramenta bem bacana. Nós temos o Twitter, mas a gente fez um ajuste automático que o que vai para o Facebook vai para o Twitter também. Mas assim, não é ainda a forma estruturada que eu gostaria que o conteúdo do Twitter fosse, né. O relatório também sou eu que faço, a clipagem mensal das matérias também, entrevistas, a gente tem aqui atrás um quadro de indicadores que a gente atualiza. Então número de acesso ao site, citações na mídia, que, no caso, é a clipagem, todas as sessões da Câmara registradas, número de visualização, se está baixo, se está alto, por que oscila. Toda essa parte de monitorar, né, como é que a nossa comunicação está acontecendo. Se houver alguma resposta negativa na imprensa, a gente vai lá e coloca também, faz uma nota, quando existem casos que necessitam da nossa manifestação, a gente publica notas também. Hoje, nós temos uma equipe de voluntárias, três pessoas, duas meninas que fazem Comunicação, uma do segundo e uma do terceiro semestre, também na UESC, e um rapaz que é voluntário de Design em São Paulo, ele trabalhou comigo no meu trabalho anterior, e aí ele gostou, também queria fazer portfólio, né, para, enfim, aí falei 'vem aqui atuar com a gente', porque o que não falta é trabalho, e aí ele passou [<>] tanto que a gente deu até uma repaginada, né, porque eu não sou designer, então eu fazia de um jeito e ele criou uma identidade, assim, fixa de alguns cards que a gente sempre publica, então ele fez isso, fez o nosso relatório também, então assim, a gente atua nesse sentido, sempre buscando os espaços e tentando ser claros quanto à nossa atuação, porque a gente faz muita coisa, a gente precisa comunicar e, ao mesmo tempo, engajar as pessoas. Se as pessoas não entendem o que a gente faz, elas não vêm. E a gente tem sentido que as pessoas têm vindo, têm buscado saber como faz para se engajar. Hoje eu estava contando, nós temos 70 associados, eu acho que, quando eu entrei aqui, a gente tinha 40 e poucos, então esse pessoal veio porque ouviu falar, porque a gente passou a aparecer mais, né. Então eu acho que o meu trabalho tem contribuído nesse sentido. A sua outra pergunta eu não lembro... [Pesquisadora] **O que motivou você a fazer parte do INI...** [Entrevistada] Ah tá, o que motivou é que... Bom, eu trabalhava para o governo, trabalhava para o Estado da Bahia, em Salvador, eu passei três anos lá, daí eu trabalhei na comunicação da Secretaria Estadual de Cultura, eu era redatora e fotógrafa. E aí [<>] mas, antes disso, eu já atuava aqui na área cultural também, sempre na parte de comunicação. Como é minha área de formação e eu gosto da parte cultural, faço parte também de um grupo musical cultural, então assim, eu sempre pensei em como que eu poderia contribuir com a minha formação para botar as coisas para serem vistas, né. E aí eu e [#], a gente se afinou mais por causa desse grupo musical, que ela gosta muito, porque é um trabalho bem cultural, de releitura de domínio público e tal das cantigas que são cantadas na lavoura cacauera, a gente faz uma releitura e tal, e ela gostou e, depois disso, eu fui morar em Salvador. Aí eu acho que eu aprimorei essa rotina da comunicação institucional e eu era REDA lá, sabe o que é REDA? [[Respondi negativamente]] Então, eu era REDA, que é Regime Especial de Direito Administrativo, então foi um concurso que eu fiz, mas que duraria quatro anos. Aí, no meu último ano, ela fez um convite para mim, se eu toparia assumir a gerência de comunicação e eu falei que... Fiquei balançada, sem saber se ficava lá, se ia, e lá também a conjuntura mudou, aí eu falei 'olha, eu topo, eu vou', porque eu gosto do trabalho do Instituto, eu acho que é importante para a cidade, não é uma coisa que eu só vou ganhar um salário no fim do mês, né, assim como não era na Secretaria de Cultura, porque eu escolhi aquele concurso para fazer, sabe. Eu não sou muito ligada a concurso, mas aquele eu queria porque estava na área cultural, estava lá, então... E eu vi que eu tinha muita coisa para aprender aqui e eu vim por isso, porque eu podia contribuir para o INI e o INI podia contribuir para mim, né, no sentido das informações, exatamente aquilo que eu te falei, de olhar o mundo de uma forma diferente, como de fato aconteceu. Aí eu vim para cá, ainda tinha mais um tempo lá de contrato, mas daí deixei, né, saí da Secretaria e vim para cá em junho de 2016. Então o

que me motivou foi esse convite. Eu não sei se eu voltaria para cá se não fosse esse convite, mas, pelo que vem acontecendo, foi bem melhor [[risos]].

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] Você participou de alguma forma do momento de constituição do INI? [Entrevistada] Não, o INI foi fundado em 2012. Eu lembro que estava surgindo uma organização da sociedade civil, eu já conhecia a [#], não tanto quanto hoje, conhecia a co-fundadora [#] também, porque, na estréia desse grupo que eu te falei, elas estavam, mas isso foi muito em passant, assim, [#] passou, [#] ficou e gritou, mas eu sabia que estava acontecendo um movimento muito, também, atrelado a uma outra forma de ver o desenvolvimento da cidade que não fosse a do Porto Sul, e isso é legal, porque esse projeto se afina. Então, assim, eu sabia que estava acontecendo algo, não sabia a dimensão. Mas não participei efetivamente desse momento. **[Pesquisadora] Certo. E em relançar aos atores, aos parceiros que atuam junto ao INI, como você avalia essa composição e essa relação de trabalho? Tanto os associados quanto as outras redes com quem vocês trabalham...** [Entrevistada] Olha, muita credibilidade. E é uma credibilidade que foi construída, mesmo, passo a passo, fala a fala, cada fala foi milimetricamente medida, né, especialmente no início, antes de eu chegar. Quando eu cheguei, o INI já tinha quatro anos, então já tinha um caminho andado, já tinha uma imagem junto às outras forças institucionais já estabelecidas, né. Mas assim, eu sei que, no início, foi tudo muito desconfiança, né, quem são essas pessoas, elas querem ser prefeitos, querem cargos eletivos, elas querem aparecer... Eu não participei, mas tinha que ser bem 'sangue no olho' e elas foram, né. Então, assim, hoje, muita confiança mesmo, muita credibilidade, nós temos um grupo, como eu falei, de 70 associados. Sempre tem os mais ativos, talvez 15%, 20% deles sejam mais ativos, né, mas os demais acompanham, veem, fazem o que podem para [<>] poderiam fazer mais, né, mas eles estão, eles defendem o Instituto. Eu acho que é importante também. E as outras forças institucionais fora daqui, fora do âmbito do Instituto, nós temos um projeto chamado De Olho na Câmara de Vereadores, que, no início, foi muito [<>] eu imagino, pelo que é dito e pelo que saiu na imprensa na época, porque volta e meia eu vejo ainda algumas coisas da época, que tenha sido muito complicado, porque nós temos uma Câmara masculina, né, são 19 homens, Vereadores e, no início, [#] e [#] iam para lá fazer, dizer, né, digamos assim, 'tuitar' o que eles estavam falando e isso era muito invasivo para eles. Eles sequer sabiam que elas podiam fazer isso, que já existia a Lei de Acesso a Informação, que elas podiam estar lá. Ainda que não houvesse a lei, elas poderiam estar lá e, havendo, enfim, né, foi muito complicado. Mas hoje já existe um diálogo de respeito, eles já entendem o que é o Instituto, eles às vezes solicitam para a gente as sessões da Câmara, porque nós trabalhamos também fazendo a transmissão ao vivo e disponibilizando os vídeos no Youtube. Então eles querem uma fala específica, eles pedem a gente, né, em alta resolução e pedem a gente e a gente solicita ao rapaz que trabalha, que faz a transmissão e tal. Então, assim, já é uma relação de respeito, determinados assuntos, [#], por exemplo, é chamada para falar lá na Câmara, houve um encontro de Vereadores e eles chamaram ela para falar sobre sustentabilidade, o que era isso, o que é esse conceito, né, e aí eu sinto que é uma relação de respeito mesmo, já não saem na imprensa questões menores, né, de politicagem a respeito do Instituto. Eles já entendem, assim como a Prefeitura, o poder executivo, os empresários também já enxergam o Instituto como terceiro setor, quer dizer, que não tem necessariamente um interesse nisso. Outras organizações, quando muito incipientes, vêm aqui saber como funciona uma organização, como se abre uma associação, quais são os pormenores e a gente acaba falando, dando essa consultoria, porque acha que é importante ter outros braços que defendam outras coisas. Então, assim, eu percebo que hoje há relação realmente de muita confiança, e que foi uma confiança conquistada milimetricamente mesmo, regionalmente falando. Não só em Ilhéus, mas em outras cidades da região, outras organizações e até outras prefeituras também. **[Pesquisadora] Legal. E você sente falta de algum parceiro que seria importante atuar junto com o INI?** [Entrevistada] Sim, da classe dos empresários. Nós temos, como qualquer organização, né, nós temos uma dificuldade de captação de recurso, por exemplo, e aí nós temos [<>] poderiam acontecer parcerias referentes a... como é que fala aquele lance do Imposto de Renda? **[Pesquisadora] Não sei...** [Entrevistada] É dedução do Imposto de Renda... **[Pesquisadora] Ah, sim, pode ser. Agora não lembro o termo...** [Entrevistada] É, quando a empresa é muito grande e você repassa o valor do Imposto de Renda para a organização, tem uma forma dessa de captação, né, que é obviamente dentro da lei, mas não necessariamente ele colocando, um dinheiro que poderia ir para organizações para apoiar outras situações, enfim. Eu acho que mais dessa parte de captação de recurso. Nós temos também um projeto, um planejamento de conseguir parceiros para percentual, por exemplo, de produtos que sejam produzidos aqui na cidade, que estejam feitos aqui, como o chocolate, porque é uma causa que a gente defende, né, e que pode ser revertida para manter a organização. Acho que falta um pouco mais de... não sei nem se é de interesse, não sei o que falta, mas eles poderiam ser mais presentes, nesse sentido. A outra coisa que falta é, dos nossos associados, por exemplo, como eu falei, de 15 a 20% deles são bem presentes, vêm para as assembleias, perguntam, querem saber e tal, os outros não. Mas talvez isso também se deva a como nós disponibilizamos o espaço para que eles venham, né. Eu penso muito assim, como a gente pode melhorar essa abertura de espaço. Então, por exemplo, se Mônica vem para cá, 'quero ser voluntária, vou fazer o quê?', a gente precisa dialogar mais, porque coisa para fazer tem, muita coisa para fazer, mas será que você vai saber se encaixar dentro dessas atividades já pré-estabelecidas que já têm todo um processo acontecendo, será que você vai conseguir entrar ali? Então acho que a gente pode também abrir mais para que eles venham. Já está aberto, na verdade, talvez estruturar esse espaço para que eles se sintam à vontade para vir. Alguns já vieram e nós já conseguimos encaixar dentro de suas expertises, dentro de suas disponibilidades de tempo, outros eu percebo que estão no grupo mas não falam muito, mas estão ali. E eu acho que estar ali também já é um grande passo. Estão ali sendo sensibilizados por aquela informação, entendendo que existe um outro ponto de vista, que existem contrapontos, porque a gente compartilha tudo, a gente é muito transparente, tanto na coisa boa quanto na coisa ruim também, eles precisam entender aquilo que a gente faz, né, porque eles estão confiando nessa Diretoria e aí eles têm que entender o que se passa. Então acho que falta um pouco de proatividade, talvez, deles e, da nossa parte talvez estrutura esse espaço, porque os que querem estar, de fato, a gente consegue encaixar, né. E os que não querem não vêm. Eles se associam, vão a uma assembleia ou outra e tal. E do empresariado também. E do poder público falta conhecimento, já não é uma coisa de relação, né. Eles são muito, às vezes, alguém do que está acontecendo, sabe. Tem que ter muita paciência de as discussões não serem produtivas. Deveriam ser produtivas, mas não são, o despreparo é muito grande, né. Mas isso a gente já está acostumado e a gente quer melhorar, tanto que a gente se disponibiliza a ir, sempre que possível, senta, dialoga, e eles ouvem. Isso acontece. Talvez esse espaço do diálogo com a gente poderia ser mais frequente. Não só com a gente, mas com outras organizações. Às vezes, existem ações muito pontuais, tipo, muito separadas. Eles fazem projeto de lei, por exemplo, que já tem a lei ou que vai ter um impacto tão ruim para a sociedade que eles não conseguem medir aquele impacto a médio e longo prazo, né, então assim, um pouco mais de escuta com a sociedade civil, não só com o Instituto Nossa Ilhéus, mas com outras organizações que também são ativas, poderia otimizar o tempo deles, mas às vezes isso não acontece. Então, nesses três setores, eu acho que é isso. **[Pesquisadora] E em relação à sociedade em geral, como você avalia a percepção deles em relação ao INI?** [Entrevistada] A sociedade aberta... É... Muito legal, porque olhe, sábado, eu fiz uma oficina de negócios sociais, negócios de impacto social. E era uma oficina com 40 pessoas, aí quando foi minha vez de falar e eu falei que era do Instituto, o pessoal 'oh, que legal', e pessoas que eu não conheço, né, 'poxa, eu acompanho vocês, vocês são muito ativos, são muito [<>] vocês estão nos lugares que precisa estar e falam de forma clara e tal', então eu fiquei... Não conhecia as pessoas, são pessoas de várias cidades, né, foi na Universidade. E aí eu fiquei [<>] eu não tenho, talvez, não - só quando essa situação acontece - de como as pessoas nos veem, mas elas nos veem de forma positiva. Isso já acontece. Esses dias [<>] há uns quatro meses, aconteceu a implantação de uma ciclofaixa, o primeiro quilômetro - foram três quilômetros, eu acho - de ciclofaixa em um determinado bairro e nós noticiamos como incidência do projeto de Mobicidades também, porque foi uma questão de articulação e tal, e aí as pessoas vinham para o nosso Facebook falar - o pessoal de lá, né -, estavam insatisfeitos porque era uma coisa nova ali, eles não tinham [<>] perderam os 'estacionamentos vitalícios', entre aspas, e vieram 'que absurdo, isso é ruim para a gente, nós somos comerciantes, nós que botamos isso aqui para frente e vocês apoiam esse tipo de coisa' e tal... E

a gente ‘calma, querido’, daqui um tempo eles vão mudar, porque é só a questão do impacto da mudança. Nós estávamos até falando mais cedo ‘e agora, a gente podia fazer uma pesquisa sobre como foi o discurso antes e como é agora’, agora eles estão gostando, ninguém fala mais nada. Eles viram que quem compra pão e quem compra feijão nos estabelecimentos deles são as pessoas, não são os carros que estacionam ali, né. Então, assim, o pedestre pode ir com mais segurança, ciclista e tal, então eles entenderam, só que precisa de um tempo para isso, né, nesse caso. Precisa de um tempo. Então, assim, a gente viu como positivo também, eles não estão mais reclamando e quem conhece eu acho que gosta. E a gente tenta ser o mais claro possível sobre como a gente faz porque a gente atende a públicos diferentes, né. Em geral, as pessoas que vêm nos procurar como associados são professores universitários, alunos de universidade, alunos de instituto técnico, de ensino técnico, então são pessoas que estão estudando, estão buscando, né. Sociedade que não está muito engajada... [<>] Ou pessoas de outros grupos da sociedade civil, de catação de lixo na praia, então esse pessoal que está mais engajado, né, os que vêm para cá. Os que não vêm é porque, enfim, é uma gama de coisas, mas às vezes já ouviu falar e isso é importante. É importante a gente estar ali na cabeça deles. Então acho que é uma imagem positiva, que eles nos veem de forma positiva. **[Pesquisadora] Você já comentou em maior ou menor grau, mas como é uma pergunta bem importante para a minha tese, eu vou repetir para deixar bem pontuado: você pode relatar um pouco mais sobre como é o relacionamento do INI com a Administração Pública Municipal? E daí eu falo tanto o executivo quanto o legislativo. A cada troca de gestão, como o INI é apresentado, como é a receptividade e como vocês vão construindo esse relacionamento com a gestão municipal.** [Entrevistada] Ah, legal. Então, bom, eu vou falar... Da parte que eu não estava aqui, eu acho que eu falei que não era tão legal assim, né, especialmente o legislativo, antes de eu entrar, mas com o tempo - foram quatro anos antes de eu entrar -, então, com o tempo, isso foi se solidificando, as eleições passavam e ela *[[a fundadora do INI]]* não se candidatava, então eles entenderam que ela não queria isso, né, que era outro tipo de atuação. E o poder executivo, antes, eu não sei. Mas assim, nunca foi muito de embate, de bater de frente, eles entenderam que não é isso. A questão é com os projetos, nós temos o projeto de Cidades Sustentáveis, então assim, assinou o compromisso e não está fazendo, tem alguma ação que vai de encontro à questão dos ODS, é uma coisa que vai impactar negativamente, a gente vai lá e fala. É sempre no sentido de alertar. Quando eu entrei, e aí eu posso falar porque já estava aqui, foi o início da atual legislatura, então nós fizemos entrevistas com cada Vereador. Alguns deles, eu acho que uns três dos dezoito - todos conheciam o Instituto -, e alguns deles ainda foram um pouco reativos, no sentido de ‘vocês só fiscalizam a gente’, né. Não nos viam como ameaça, mas nos viam como alguém que está em cima, ‘por que vocês não têm o De Olho na Prefeitura, ao invés do De Olho na Câmara’, daí tem que explicar ‘porque não é assim, vocês são nossos representantes, vocês estão aqui e tal, mais próximos, a forma como vocês legislam impacta’, enfim, aí expliquei a eles porque a gente tinha o De Olho na Câmara e não o De Olho na Prefeitura. Aí eles entenderam. Então assim, depois disso, sempre que a gente vai lá, a gente é bem recebido, geralmente, nossos oficiais são respondidos. Respondidos, assim, dado ok, ‘ok, recebemos’, não quer dizer que eles vão fazer *[[risos]]*. Por exemplo, a gente gostaria muito que eles fizessem o relatório de desempenho deles mesmos, tem lá dados abertos, toda uma planilha, a gente entregou para cada um e para a Mesa Diretora na época, para que eles fizessem, ‘oh, isso aqui vocês vão ser os primeiros, talvez’ - não sei se os primeiros -, mas ‘vocês vão sair na frente disponibilizando isso para a população, isso aqui é transparência’. Aí eles fizeram uma coisa interessante, que eles começaram a colocar os projetos de lei, eles [<>] engraçado que, no dia que a gente foi entrevistar, a assessora deles foi com a gente, eu ia fazer umas perguntas e ela ia anotando as respostas também. Então ela fez o perfil de cada Vereador baseado nas respostas às perguntas que nós fizemos, né. Fomos eu e o nosso cinegrafista. Então eu percebi que havia um interesse de também fazer um trabalho como aquele, né, afinal de contas, quem entra no site da Câmara, se não encontra nada do Vereador, quem é o Vereador... né. E se você chegar lá e for olhar o nosso site, muito do conteúdo do que eles fizeram, de como eles se apresentam, foi a forma como eles se apresentaram para a gente. E aí, ao invés de fazer na planilha que a gente colocou, ela colocou em cada [<>] tipo, Vereador Abraão, aí tem lá: projetos de lei tal, tal, tal... Mas já é alguma coisa, né. Talvez eles tenham, na hierarquia, projeto de lei é mais importante, ‘então a gente vai colocar só os projetos de lei’. A gente coloca indicações, requerimentos, moções, tudo. É uma coisa mais completa. Então a gente entregou esse material para eles e eles fizeram da forma que eles puderam fazer, né. E eles continuam fazendo até hoje. Uma coisa interessante também é que, antes, eles não publicavam as pautas com frequência e hoje eles já publicam. Houve também uma reforma administrativa, então o primeiro pessoal que trabalhou, nos primeiros dois anos, fazia isso mais com frequência. Agora, nem tanto. Eles estão pegando ainda o ritmo, porque foi uma reforma recente, tem uns três meses. Estão pegando o ritmo, mas já fazem outras coisas que os outros não faziam, que é o resumo da sessão, então você, quando chegar naquele dia e ir lá no Facebook, eles botam no Facebook. Você sabe quem falou o quê, quem defendeu o quê, quem disse o quê, e é o material que a gente usa para colocar na legenda do nosso vídeo, porque a gente não tem quem fique lá fazendo o acompanhamento da sessão, porque as sessões são muito longas. A gente não tem como tirar uma pessoa daqui, só somos três, você já deve ter visto que a estrutura é pequena. Aí eu pego aquele conteúdo, peço para o rapaz colocar como legenda, porque aí já direciona quem está assistindo. Eles não disponibilizam o vídeo, mas disponibilizam o conteúdo, então a gente acaba fazendo essa troca de conteúdo, né. Então, assim, o legislativo tem uma [<>] é de respeito, sabe. Às vezes, a sessão está vazia, mas quando a gente chega, eles entendem que nós chegamos e até a forma de eles falarem já muda, porque eles sabem que nós estamos ali, que nós temos um olhar... A gente não fala nada, a gente não diz nada, eles só percebem a presença e ficam mais [<>] mas quando a gente não está, aí a gente vê que às vezes eles falam coisa e tal, você vê que fica uma coisa mais informal, assim. Então é De Olho na Câmara, né, então fica aquela coisa ‘ah, está de olho em mim’, mas a gente não ataca de jeito nenhum, o que a gente faz é pegar esse conteúdo que eles mesmos fazem e jogar para o pessoal, quem vai fazer o juízo de valor é a população. A única coisa que a gente faz é lei, projeto de lei de alto ou baixo impacto, que aí a gente vai saber... Mudar nome de rua é baixo impacto em relação a outras coisas, né, então a gente fez essa mudança porque a gente percebeu que eles estavam usando do relatório - que o relatório é quantitativo -, então, usando disso aí para dizer ‘oh, eu fiz mais, botei mais coisas’, mas não necessariamente são coisas que impactam, né. Então eles nos ouvem, nós temos um contato tanto com as assessorias, especialmente da Mesa Diretora, né, a gente tem um contato bastante solto, contato do Vice, volta e meia fala alguma coisa, eles prestam atenção. Não quer dizer que vão fazer, mas eles prestam atenção e aquilo, de alguma forma, é considerado. Já do poder executivo, também quando eu entrei, estava terminando o governo de Jabes e entrando no governo de Marão. Marão assinou, ainda quando era candidato, a carta compromisso, né, no início foi muito legal, porque a gente entendeu, por exemplo, que, ao invés de Secretaria do Meio Ambiente, eles colocaram Secretaria de Desenvolvimento sustentável, então já ampliou o escopo, daí tem a Superintendência de Meio Ambiente, tem a Superintendência de Planejamento, não, era Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento sustentável. Pelo menos, no nome, eles já entendiam que o desenvolvimento deveria ter determinadas diretrizes. Aí passou a falar, depois, no Plano de Mobilidade, por exemplo, eles passaram a falar não de trânsito e transporte, mas de mobilidade, né, então já mudou o nome. Até esses dias eu passei, estava indo a praia e tinha um outdoor assim ‘melhor mobilidade em Ilhéus’, eles poderiam usar outra coisa, outro nome, mas usaram mobilidade, porque a gente vem, desde 2017, batendo nessa tecla de que mobilidade é outra coisa. Porque nós somos sensibilizados, a gente também não tinha ideia de como a questão da mobilidade era discutida, né. E aí a gente, participando desse projeto, do Mobcidades, das oficinas, observando outras necessidades de outras pessoas, por exemplo, mobilidade de gênero, a gente nunca tinha parado para pensar como pessoas não binárias, por exemplo, usam e precisam de determinados aspectos do transporte que não são atendidos. Pela violência que podem sofrer, enfim, pessoas com deficiência auditiva, deficiência, enfim, várias coisas que a gente nunca tinha parado para pensar e falamos ‘nossa, é verdade isso aqui’, tamanho de calçada, tem todo um percentual que foi recalculado agora, porque deve ter mais calçada do que... Enfim, é um mundo diferente de pessoas que estão se debruçando sobre isso nas cidades para se tornarem cidades mais inteligentes, né, e esse diálogo, pelo menos com o Mobcidades, tem sido muito aberto, né. Houve uma reforma administrativa, existem outros gestores agora à frente das pastas, que nós estamos conhecendo aos poucos, mas com o poder executivo a gente sempre teve muita abertura, assim. [#] que faz a parte de advocacy, articulação toda e tal, e ela é daqui. Assim, eu também sou, mas ela é há muito mais tempo, então, assim, ela acaba conhecendo os familiares das pessoas, se são pessoas daqui. Que nem

todas são daqui, tem gente que vem de fora - eu não entendo isso -, mas tem gente que vem, não se relaciona com as pessoas, não sabe. Tudo bem que venha, mas que procure saber, né. A gente teve alguns casos assim e a gente falou 'fulano de tal não está entendendo, e aí?', a gente dá esse feedback. E essa escuta acontece. Recentemente, acho que é um caso que coroa essa boa relação, porque, não porque nós somos bonzinhos, mas porque eles entenderam que a organização fortalece o poder público, não bate de frente, né, ela fortalece, mas quando a gente tem que criticar, a gente critica com base naquilo que eles se propuseram quando assinaram a carta compromisso. Então assim, 'existem um documento que vocês assinaram, se você não leu, problema seu, mas existe, tem umas diretrizes e vocês não estão fazendo dessa forma', então não é um bater gratuito, nem é um bater, na verdade, é um puxãozinho de orelha mesmo que poderia ser melhor e não é, então por que não está sendo, né? E aí, recentemente, [#] fez, auxiliou o Prefeito [<>] na verdade, houve uma articulação para que o Prefeito de Ilhéus fosse levar o caso de Ilhéus para o evento da Plataforma Global do Programa Cidades Sustentáveis, nos Estados Unidos. E aí a gente conseguiu levar, a [#] conseguiu que fosse ele o único Prefeito do Brasil a ir apresentar, né. E aí vai, não vai, vai, não vai, estava existindo uma questão política interna entre ele e o Vice-Prefeito aqui e tal, ele não sabia se ia porque, se fosse, daria espaço para acontecer o que de fato aconteceu, mas depois ele reverteu o caso. Ele acabou indo, então [#] participou ativamente da formulação da apresentação, porque nem eles sabiam como vender a cidade em um evento como esse. Eles não tinham reunido as informações estratégicas para apresentar para aquele público, que era essa estratégia. Então ela foi convidada, ela se dispôs, na verdade, falou 'vou sentar com vocês, onde estão os dados?', eles não sabiam onde estavam os dados, ela sabia onde estavam os dados. E eles compreenderam que, nossa, ela está fazendo isso de graça, né. Mas porque faz parte de todo um projeto que a gente quer, que não é de governo, é um projeto que o governo vai passar e, o próximo que chegar, a gente vai ter a mesma postura, porque a gente quer que continue sendo assim, né. E isso fortalece, essa ida dele fortaleceu bastante, então assim, houve um reconhecimento, inclusive, ela recebeu a honraria da Comenda do Mérito de Ilhéus, então assim, eles foram muito claros do motivo pelo qual ela recebeu, à frente da organização que fortalece o poder público, não falou necessariamente que era governo, falou que era poder público, e isso foi muito legal, foi muito massa mesmo, muito interessante. Então assim, existe abertura, existe credibilidade e existe respeito, então acho que o saldo é positivo. Tem uma coisinha aqui, outra ali, mas assim, o saldo é totalmente positivo e acho que é uma das coisas que, quando o rapaz, o [#]... - esqueci o sobrenome dele - veio para cá para fazer o [<>] para ver como algumas organizações trabalhavam no Mobicidades [[*interrupção breve por problema no áudio*]]. Então, ele ficou intrigado de como o nosso diálogo era possível, né. A gente já tinha [<>] a gente foi e mostrou o projeto de mobilidade para a cidade, que está chegando aqui uma nova ponte, eles nos apresentaram, então, assim, esse diálogo faz com que a gente de fato tenha as incidências na política pública daqui, porque a gente traz essa luz, a gente traz o contraponto, às vezes, que eles não conseguem enxergar, né. Porque nós temos pessoas que trabalham, que são nossos associados e parceiros, que discutem esses projetos mais impactantes. Esse tipo de rede eles não estavam acostumados a ter e a gente trabalha dessa forma, então eu vejo como muito positivo mesmo esse diálogo que a gente tem.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Ótimo. Em minha pesquisa, eu analiso as contribuições na análise de políticas públicas e, teoricamente, a gente fala no ciclo de políticas públicas, que tem estágios como identificação de problemas, formação de agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação. Meu olhar é em relação às três primeiras etapas e as próximas perguntas são nesse sentido. Em relação à identificação de problemas públicos relacionados à sustentabilidade da cidade de Ilhéus, como o INI mapeia e identifica os temas e problemas relevantes? [Entrevistada] Olha, talvez essa pergunta seria melhor respondida por [#], mas eu vou tentar. Nós fazemos parte de alguns conselhos, né, de políticas públicas, então muitos desses problemas, se são problemas sistêmicos, a gente tenta fazer esse contato com quem é de responsabilidade, tipo, se já existe uma lei sobre aquele tema, por exemplo, resíduos sólidos, né, a gente acaba acompanhando porque a gente fez parte da elaboração da lei. Então a gente está em alinhamento com a Política Nacional de Resíduos Sólidos e tal. Então existe um alinhamento daquilo que a gente acompanha, que já é lei, para que aquilo seja implementado. Então hoje nós fazemos parte do Conselho de Meio Ambiente, por exemplo, do Conselho de Turismo, do Conselho de Cultura, de algumas organizações como a Associação de Turismo, são tantas... São umas vinte redes, assim, todas dentro do que é possível. Quando não há [<>] por exemplo, mobilidade, né, transporte e trânsito, sempre que possível, a gente não faz parte do Conselho mas a gente vai às reuniões a depender da pauta. Quando não há uma lei sobre determinada coisa, a gente inspira para que a lei seja feita de forma participativa e seja aquele documento que vai dar diretriz para as demais ações, né. Não adianta a gente brigar por alguma coisa que não tem uma diretriz ainda. Então quando não é lei, a gente busca inspirar para que aconteça, para que exista, por exemplo, um Plano de Turismo, um Plano de Mobilidade, um Plano de Saneamento Básico, para que a gente possa ir atrás daquilo que está ali dito no plano. E quando já existe, a gente busca implementar. Então quando a gente mapeia os problemas, na verdade, são problemas que vêm muito sendo expostos nessas reuniões desses espaços de governança, né. Ou porque existe também uma rede virtual, a gente trabalha aqui falando com uma força institucional ou outra e, quando algum problema surge, quando é um problema que tem um impacto na sociedade, né, não é um problema de alguém, mas um problema de todos, aí a gente busca também somar esforços. Então assim, existem os espaços que a gente já ocupa e existem as redes virtuais e as pessoas acabam pontuando que existe um problema de força institucional ali e a gente atua também. Então, na identificação dos problemas, é isso. Como a gente tem uma diretriz, né, que é o Programa Cidades Sustentáveis, o orçamento público pela mobilidade, então a gente está sempre monitorando no Mobicidades, a gente tem os indicadores da cidade, então, assim, a gente sempre trabalha tendo isso como base, buscando atuar nesse sentido. Não sei se eu respondi sua pergunta. **[Pesquisadora] Sim, está ótimo. E são diversos temas que vão emergindo, né. O INI tem alguma metodologia, algum processo para priorizar quais serão abordados na atuação?** [Entrevistada] Olha, a gente tem nossas diretrizes, por exemplo, aquilo que não promova transparência, se for uma coisa que tenha sido feita [<>] como eu falo, assim, se for um problema que atinja a todos a gente consegue compreender. Emendas a Lei Orgânica que vão beneficiar determinados setores e que a gente acompanha de perto, busca nossos parceiros que tem expertises para compreender como aquilo pode impactar, entendeu. Por exemplo, a Lei de Uso e Ocupação do Solo foi recentemente modificada para atender a um empreendimento que está, já está implantado, foi inaugurado agora no início do mês, em uma zona que não deveria. Então a gente foi em cima, publicou notas, e tal, mas aquilo já estava acontecendo há um tempo, meio que por baixo do pano, digamos assim, e quando emergiu, que foi quando a pauta foi parar na Câmara de Vereadores, que a gente teve acesso. E a gente soube que queriam mudar a Lei de Uso e Ocupação do Solo e fomos 'e aí, por que querem mudar a zona tal que pode receber esse tipo de empreendimento', e tal, e aí eles [<>] a gente compreendeu que existia ali um interesse outro. Então assim, às vezes o problema vem já maduro, digamos assim, para a mão. E às vezes a gente não tem tempo de buscar na rede outras forças para modificar. Bom, é orgânico, mas a gente tem a diretriz, né, tudo aquilo que seja, sei lá, contrário à sustentabilidade ao longo prazo, a gente consegue perceber isso, as pessoas que estão conosco conseguem perceber como aquilo, aquela ação pode impactar negativamente, como pode impactar negativamente na transparência, que são nossas diretrizes, né, sustentabilidade, transparência, participação democrática, se existe algum espaço que esteja sendo fechado e por que está sendo fechado. Acho que é de forma orgânica, porém a gente tem também [<>] porque também não dá para você pensar em tudo, né, mas assim, se aquilo for impactar de forma macro e dentro da nossa visão de como a cidade pode ser melhor, então a gente está ali em cima. Então a gente acaba tendo um volume muito grande de informações para criar, para poder saber se aquilo tem a ver com o que a gente está defendendo, com nossas pautas e tal, e isso se deve a participação em todas essas redes. A gente publicou um relatório recentemente, lá você pode ver quantas são, são redes nacionais, regionais e locais. Então existe todo esse garimpo de informações para saber o que está acontecendo em cada [<>] e, às vezes, alguma coisa foge, né. É isso. **[Pesquisadora] Está ótimo. E pensando agora na formação de agenda, quais providências o INI toma para inserir esses problemas na agenda pública, ou seja, como o INI alerta a APM para abordar esses problemas?** [Entrevistada] Ah sim. Ó, isso dentro dos espaços já ocupados, dos espaços de governança, né, existem ações dentro dos conselhos, ou conversando mesmo, pedindo audiência

com Prefeito ou com Secretário, ou por meio de notas, a gente se posiciona por meio de notas e aquilo chega até o Secretário. E isso depende muito da urgência do tema e do impacto do tema. Então acho que são esses meios, então como a gente tem essa abertura, a gente às vezes pede uma audiência e vai lá e fala mesmo ‘ó, tal coisa assim e assim está acontecendo, e aí?’. E, muitas vezes, o gestor nem sabe. A gente se deu conta, na última reunião que teve, que ele pode realmente não saber, a informação não chega, são tantos filtros que a informação não chega a ele. Mas é um canal aberto, ou diretamente, ou indiretamente por meio dos conselhos ou das nossas notas. **[Pesquisadora] E vocês percebem que eles puxam esse problema para a agenda quando vocês os apresentam e mostram que é importante abordar? De forma geral, vocês percebem resultado nisso?** [Entrevistada] Sim, sim, puxam. Bom, por exemplo, claro que isso depende, né. Isso depende de uma série de coisas que estão acontecendo dentro da Administração Pública aí, de interesses outros que a gente sabe que as Prefeituras acabam atendendo a alguns interesses infelizmente, mas, quando a gente mostra [<>] especialmente esse projeto de mobilidade, né, a gente entendeu, por exemplo, que eles mudaram, eles são agora autarquia, já conseguem gerir o recurso de uma forma mais autônoma e incluiram mobilidade no nome porque agora eles entendem que gente andando também é mobilidade. Então esse é um dos exemplos que eu posso citar. Existem outros exemplos, a gente acompanha também o pessoal da Colimpa, que é a única associação de catadores, de agentes socioambientais, na verdade, da cidade. E às vezes tem alguém que chega e diz ‘olha, eu também sou uma associação, também quero apoio da Prefeitura’, mas não é. Então a gente acaba monitorando, porque existem atravessadores e a associação é composta por pessoas que trabalhavam no lixão, né, e agora eles estão conseguindo se organizar, mas que às vezes não conseguem perceber essas ameaças, digamos assim, de pessoas mais oportunistas. Então a gente chega ao poder público e fala ‘não, determinada associação que foi recentemente feita não tem nada a ver, está chegando aqui porque quer uma fatia do bolo a que não tem direito’. Então existem algumas coisas que a gente consegue mapear, assim. Na verdade, muitas coisas, estou lembrando disso agora [[risos]], mas sempre tem muita coisa, pequenas coisas que podem aumentar, sabe, então a gente acaba percebendo que aquilo pode aumentar e tenta argumentar para que não seja. Então, com esse diálogo aberto, a gente consegue fazer isso. **[Pesquisadora] Certo. E sobre a formulação de alternativas para esses problemas, como o INI reúne informações para aprofundar o conhecimento sobre tais temáticas? Vocês contam com especialistas, fazem debates com a sociedade?** [Entrevistada] Ah sim. A gente tem alguns associados, os mais ativos, eles são de diversas áreas, área jurídica, área ambiental, área de engenharia, arquitetura, tem muita gente que se disponibiliza a dar essa consultoria quando necessário. Temos as nossas redes que são muito ativas, a Rede Brasileira de Cidades, que tem sempre alguém, quando a gente tem alguma dúvida, uma coisa mais macro, né, a gente acessa e eles estão sempre disponíveis para falar. Como são pessoas do Brasil inteiro, então são diversas expertises, sempre tem, né, alguém para tirar algumas dúvidas e tal, e fortalecer os argumentos ou mostrar um outro ponto de vista que a gente não viu ainda. Tem as redes daqui, os espaços de governança, eu acho que todo mundo contribui, uns mais ativos, porque sempre tem isso, você tem, às vezes, um espaço de governança com 40 pessoas e tem 5 que são mais ativos, e aqueles mais ativos se ajudam, eles trocam informações. Então a gente tem um corpo de associados, tem as nossas redes e tem as nossas pesquisas também, a gente busca muitos documentos que embasam as coisas, né, e é isso. Quando existe alguma coisa, uma legislação que a gente precisa de interpretação, a gente tem os associados que ‘olha, isso aqui, será que é o que a gente está realmente entendendo?’, aí eles tiram essas dúvidas, se disponibilizam. **[Pesquisadora] E como essas propostas são normalmente encaminhadas à APM? Vocês chegam a fazer, por exemplo, alguma proposta de lei escrita ou projetos detalhados do que deveria ser feito? Como vocês elaboram esse tipo de sugestão?** [Entrevistada] Eu creio que a única - eu vou falar de quando entrei para cá, né - [<>] no mês em que eu entrei, a Lei de Resíduos Sólidos foi aprovada por unanimidade, acho que foi no dia 16 de junho, então foi uma lei que foi realmente feita pelo [<>] assim, autor é o executivo, né, mas foi a sociedade civil que sentou e escreveu. Nós temos fotos dessas reuniões da elaboração dessa lei. **[Pesquisadora] Foi um Grupo de Trabalho, né...** [Entrevistada] Foi um Grupo de Trabalho, exatamente, um GT com muitas pessoas e tal. Esse GT ainda existe, poderia estar mais ativo, mas ele ainda existe, ainda dialoga. De lá para cá, a gente não tem feito isso. O que a gente tem feito é apontado caminhos. Como você falou, a gente aponta, a gente [<>] às vezes, já existe uma lei e eles desconhecem que existe, então a gente faz uma pesquisa, muitas vezes existem situações em que a gente faz a pesquisa e dia ‘olha, Vereador tal, essa lei já existe, o senhor está querendo fazer de novo?’, aí ele ‘ah é? Não sabia’, pois é. Porque assim, para você ter ideia, a Lei Orgânica, depois de [<>] foi a gente que compilou. Existiu uma reforma, eles abriram a possibilidade da sociedade civil, né, abriram a escuta, receberam as propostas, votaram as propostas e a lei compilada, quem tem, é a gente. Quem se deu a esse trabalho, porque eles não fizeram isso. Então não existe [<>] é difícil pesquisar lei, né, eles não sabem nem querem se dar a esse trabalho. E a depender do tema, até dá visibilidade para eles, eles preferem, mesmo que seja algum retrabalho, eles preferem que aconteça desse jeito. Isso depende muito do interesse, né, de cada agente público. Mas é isso. A gente não faz a lei não, a gente ajuda, aponta, diz que já tem, argumenta contra ou para fortalecer, né, especialmente consequências. Teve um, por exemplo, aqui que fez um projeto de lei para isentar policiais e seus familiares de pagarem ingresso em qualquer tipo de evento, shows e tudo o mais. A gente falou ‘poxa, a gente tem uma cadeia produtiva aqui, de eventos, e vocês fizeram esse estudo de como vai impactar com o agente público e seus familiares? Como assim?’. Aí a gente fez toda uma campanha argumentando o porquê de que aquilo não era interessante, de que aquilo poderia aumentar o valor do ingresso, aquilo [<>] não estava preparado, não tem como fazer isso, né. E a gente apresentou todos os argumentos e tal, e aí esse projeto caiu, né. Então a gente fica de olho nos projetos para ver o que acontece, porque a gente está muito bem servido de leis, a gente precisa implementar essas leis, né, na verdade. A gente, a depender da pauta que está em voga no momento, a gente busca fortalecer para que a lei seja implementada, então é nesse sentido, muito mais do que elaborar, quem elabora mesmo é o legislativo, né, a gente busca mesmo a implementação das leis que já existem. **[Pesquisadora] Certo. O INI também monitora alguns indicadores voltados à sustentabilidade de Ilhéus, certo? Você pode contar um pouco sobre como acontece esse monitoramento dos indicadores? E só esclarecendo, eles são indicadores elaborados pelo INI ou são indicadores oficiais? E como vocês fazem esse acompanhamento?** [Entrevistada] Não, esses indicadores... Eu não vou saber te detalhar como foi a tramitação. Porque tem a ver com o Instituto Arapyáú, com a Rede Cidades Sustentáveis, né, acho que a gente tinha um apoio para que houvesse a captação, a coleta desses dados, né, das devidas fontes. Dos 26 municípios do território, nós não fizemos, o que nós fizemos foi promover esses indicadores como fontes de dados tanto para a imprensa quanto para a gestão pública desses municípios. Então nós não coletamos, a gente promove. Não tem nem equipe para fazer isso. Mas a gente acaba promovendo... Não sei se eu respondi.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Está ótimo. A minha pesquisa se orienta bastante pela ótica do desenvolvimento sustentável em cidades. Então as próximas perguntas são nesse sentido. Um dos propósitos do INI é a busca pelo desenvolvimento sustentável (DS) em Ilhéus. Você pode comentar um pouco mais sobre isso, qual é o entendimento de DS para o INI e como vocês tentam buscar isso nas atividades do INI? [Entrevistada] Tá, para a gente, a gente entende essa região [[breve interrupção para ajuste de áudio]]. A gente entende que essa região tem uma vocação baseada em cacau, chocolate, agroecologia e no turismo. Aqui tem um hotspot da Mata Atlântica, as pessoas [<>] existe uma enorme biodiversidade aqui, então aqui é uma pérola do sul da Bahia. E não só Ilhéus, né, os municípios circunvizinhos. Então a gente, quando a gente fala que atua de forma sistêmica é porque uma coisa que impacta, que aconteça num município vizinho, pode impactar a nossa cidade, então a gente não está de olho só na cidade, está de olho no que acontece ao redor também. Então, assim, a gente entende o DS como um desenvolvimento que respeita essa vocação, né, promovendo empregos com o mínimo de impacto ambiental. Os impactos existem, mas a gente pode minimizar, tornar a cidade mais inteligente para que esses impactos sejam minimizados e melhorem a qualidade de vida das pessoas, então a gente tem esse viés, né, do desenvolvimento tendo como base o turismo, e aí as várias vertentes do turismo, e chocolate, cacau e também agroecologia, que é uma coisa que está florescendo bastante aqui. As redes de orgânicos, porque o cacau deixou de ser monocultura para implementar outros tipos de cultura dentro das fazendas, então já existe uma produção bacana de outras culturas e essa rede de distribuição está acontecendo aqui, está florescendo aqui agora, né. Então a gente também é afinado com esse tipo de pensamento.

Então, para a gente, isso é desenvolvimento sustentável. **[Pesquisadora] Ótimo. E você considera importante abordar a sustentabilidade a partir da cidade, ou seja, em âmbito local? E por quê?** [Entrevistada] Sim, sim, porque é um conceito que tem que partir de cada cidadão, ele tem que estar imbuído desse conceito para que ele se torne uma verdade, né. A gente atua junto a forças institucionais, né, mas, assim, especialmente o trabalho que eu faço é para tentar informar as pessoas que essa vertente, que essa visão de desenvolvimento é uma visão possível e uma visão que está alinhada com o restante [∞] com boa parte do mundo, né. **[Pesquisadora] E dentro da perspectiva do DS, são normalmente trabalhadas algumas dimensões (ambiental, econômica, social, institucional, entre outras). O INI tem algum entendimento sobre a forma como abordar essas dimensões?** [Entrevistada] Bom, tem. Não sei como te responder essa pergunta... **[Pesquisadora] Pelo que eu tenho percebido, parece ser de uma forma mais integrada, né...** [Entrevistada] Isso, é exatamente isso. Quando a gente se preocupa com a cultura, por exemplo [∞] vou dar um exemplo assim: com a cultura, a gente entende que existe aí uma integração, que se algo acontecer no setor da cultura ou deixar de acontecer, de ser fomentado, vai impactar economicamente, socialmente, enfim, acho que essa integração, esse sentido de integração já existe, tanto que a gente atua de forma sistêmica. Eu não sei dizer para você, detectar especificamente como, talvez isso seja mais do setor de advocacy, mas que ele existe, existe.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Como você percebe a atuação do INI de forma geral, as conquistas alcançadas e os desafios que ainda tem? [Entrevistada] Como é que eu percebo.. Bom, é como eu falei, né, uma instituição de referência, inclusive o fato de você estar nos procurando, talvez seja porque pesou, né, na escolha de como a gente trabalha, assim, para sua pesquisa. Acho que existe um ganho de credibilidade, um ganho de respeito, um ganho de trabalho também, aumentou a quantidade de trabalho porque passaram a nos procurar mais. E a gente [∞] exatamente por ser sistêmico, assim, tem pessoas da área de geografia que vêm falar com a gente, da área de economia que vêm falar com a gente, então essa pergunta anterior que você fez tem muito a ver, as pessoas já percebem como uma atuação sistêmica. E isso também é um ganho, porque o nosso discurso está sendo entendido, né, pelas pessoas. Acho que é isso... **[Pesquisadora] Sim, as conquistas você comentou. E alguns desafios que ainda existem?** [Entrevistada] Isso, desafios... Bom, desafios são muitos. Primeiro, de se manter enquanto instituição, né, porque, apesar de todas as conquistas, a gente precisa ainda [∞] é um tipo de trabalho, que é trabalhar com monitoramento, com impacto em políticas públicas e com educação cidadã, são coisas não palpáveis, né, então a gente não [∞] as nossas metas, às vezes, vêm a médio e longo prazo e as nossas fontes de captação, por exemplo, elas, muitas vezes, estão mais ligadas a questões de meio ambiente... As organizações que podem nos financiar, por exemplo, né, têm outros interesses mais pontuais e tal. Então assim, primeiro é o desafio de se manter, porque, se a gente tivesse já atingido o objetivo e tudo tivesse [∞] o desenvolvimento sustentável já fosse uma realidade na cidade, já fosse uma política de Estado e não de Governo, aí a gente não precisaria existir, né. Mas não acontecendo, a gente entende que ainda é necessário, ainda mais nesses tempos, né, a sociedade civil precisa estar mais forte e atuante. Eu acho que esse é o grande desafio, de manter as instâncias de diálogo abertas, de sermos ouvidos, por isso que, não só o Instituto, mas as demais organizações, é importante que se mantenham alinhados aos seus objetivos, sem necessariamente se bandear, assim, vou falar essa palavra, mas no bom sentido, né, porque começam a entrar questões eleitorais, tem muita gente que usa organizações para se projetar, diversas organizações perdem seu sentido, né, e isso resvala no trabalho de outras organizações. Mas quando elas mantêm a sua linha, isso é fortalecido, porque as pessoas confiam, inclusive, nelas como representantes de um discurso que elas querem defender também, né. Acho que esse é o grande desafio. **[Pesquisadora] Tá certo. E você consegue perceber mudanças em relação às políticas públicas na cidade em decorrência da atuação do INI?** [Entrevistada] Ah sim, consigo. Como eu falei, né, da mobilidade, do resíduo sólido, que está um pouco [∞] poderia ser mais célere esse processo. Acho que Plano de Metas, que foi uma grande conquista inclusive, esqueci de falar mas pode adicionar aí. O Plano de Metas, que é uma coisa assim, que, pela primeira vez em dez anos, eles implementaram essa lei e que é muito bacana, porque agora eles mesmos estão alimentando as plataformas de indicadores. Então assim, a própria Controladoria Geral do Município entendeu que, além do que eles fazem, a forma como nós, por meio da metodologia do Cidades Sustentáveis, para eles, é muito mais eficiente, ou eficaz, não sei dizer, do que a forma como eles estavam fazendo, né. E isso é o entendimento, inclusive, do Tribunal de Contas e eles querem levar esse caso da implementação do Plano de Metas e de como isso melhorou a gestão pública para que o Tribunal de Contas [∞] porque é uma questão interna deles, né, é uma questão de metodologia. A metodologia que eles usam, eles viram que a nossa pode adicionar efetividade para eles. Então é muito bacana, assim, eles já fizeram no ano passado isso de [∞] tem mais ou menos um ano que essa plataforma está sendo alimentada, então é uma grande conquista, um caminho andado, um passo super largo que a gente deu por eles entenderem, tem uma pessoa lá sensível a ponto de dizer ‘não, nós vamos implementar esse Plano de Metas’, porque é uma [∞] os indicadores são uma ferramenta para a própria gestão, então eles compreenderam isso e a população ganhou também, tanto que eu até olhei no site da Prefeitura mais cedo e eles colocaram um link direto para a plataforma de indicadores. Então essa é uma grande conquista e acho que a gente inspirou o poder público nesse sentido, falando ‘olha, gestão por metas, gestão por metas’, de longe que a gente fala sobre isso e, finalmente, vai impactar não em uma política pública específica, mas em diversas. Quando você observa os indicadores, você vê de forma sistêmica o que é que o município está aplicando e se aquilo está dando certo ou não, né, em relação a gravidez na adolescência, índices de analfabetismo, enfim, a várias coisas, né. Então assim, a gente dá essas ferramentas, a gente inspira para que essas ferramentas sejam utilizadas. **[Pesquisadora] Certo. Você já falou um pouco das conquistas, mas agora, na sua avaliação, quais são os resultados mais importantes conquistados pelo INI?** [Entrevistada] Ah, eu acho que está casado, né, conquista e resultado... **[Pesquisadora] Sim, mas pensando então dentro de uma lógica mais palpável, objetiva, talvez... Ou, se quiser reiterar o que já falou, sem problemas...** [Entrevistada] Eu acho que esse do Plano de Metas é fantástico. Deixa eu ver se tem mais alguma coisa... **[Pesquisadora] Fica tranquila, sem problemas...** [Entrevistada] Eu ia dar uma pescada aqui no site [risos]. Mas tem uma coisa de resultado que também é interessante é que a gente inspira para que eles sempre, claro, dependendo da agenda que eles estejam pautando, que eles consultem a população. E isso tem acontecido, ainda que de uma forma não ideal, assim, por exemplo, convocou uma audiência pública de dois dias para hoje, de segunda para acontecer quarta, e não é assim, né. Mas, assim, a quantidade de audiências públicas tem aumentado, eles estão entendendo que a participação popular é importante, estão compreendendo também que as leis, as peças orçamentárias precisam ser levadas em consideração, que existe um entendimento de que elas são peças fictícias e eles acabam não utilizando, só que são as nossas bases legais para que a gente possa cobrar, entendeu. Como assim eles não utilizam? Então eles vão usar dessa desculpa de que não utilizam porque são fictícias, eu acho que é esse entendimento, porque os nossos resultados são muito em relação a percepção, a mudança de percepção, então, assim, talvez eu esteja esquecendo de citar alguma coisa mais factível, mas eu percebo, nesse momento agora, estou lembrando, que tem muito a ver com a mudança de percepção mesmo, sabe. **[Pesquisadora] Perfeito. Na sua visão, nossa sociedade consegue se inserir em uma trajetória mais sustentável de desenvolvimento?** [Entrevistada] Ah, na minha visão pessoal, né. Rapaz, eu acho que consegue sim, mas se existirem forças engajadas para que isso aconteça. Eu percebo que tem surtido efeito sabe, mas acho que existem interesses muito capitalistas que acabam sufocando. Mas quando o discurso é promovido e argumentado da forma correta, ele consegue ser implementado, então eu acho que, para que isso se torne realidade, a gente [∞] o trabalho está só começando, devem existir forças institucionais comprometidas e fortalecidas, porque eu acho que é possível, mas a gente está no caminho ainda, sabe, está passo a passo. Mas fortalecer ainda mais essa questão da participação sensibilizada e consciente, porque não é brincadeira não. Eu acho que a gente pode sonhar com isso, porque, se não for assim, a humanidade não sobrevive. É uma questão até de sobrevivência, mas para a gente não chegar no limite, a gente vai precisar fazer todo um caminhozinho de formiga para mudar a percepção das pessoas sobre as coisas. Têm mudado, né, acho que as coisas têm mudado mais rapidamente nos últimos anos, do que há cinquenta anos atrás. A gente mudou muito de cinquenta anos para cá, muito mais do que mudou de cinquenta anos para trás, digamos assim. Então a rapidez com que as coisas acontecem também é a rapidez das mudanças, né, das forças que

estão aí brigando e tal, mas brigando no bom sentido, né, precisa ter organizações fortalecidas, pessoas também com conhecimento, enfim, acho que é possível, mas precisa fortalecer esse caminho. [Pesquisadora] **Ótimo. Em relação ao que eu tinha para perguntar, já passamos por tudo. Só quero saber se você quer acrescentar algo mais em relação ao que a gente conversou.** [Entrevistada] Rapaz, talvez eu tenha esquecido coisas importantes, a gente fica até com receio, mas como é assim, né, as perguntas vêm... Não, eu acho que está tranquilo. Acho que é isso. [Pesquisadora] **Eu só vou resgatar uma pergunta então, que acabei de ver que faltou. Por que você acha que o INI conseguiu chegar onde chegou?** [Entrevistada] Ah tá, 'primeiríssimamente' falando, pela insistência da fundadora, da presidente, acho que é 99%, porque a capacidade que ela tem de sobreviver às adversidades quando tudo parece que não está e ela arranja um jeito, um caminho, é uma força interior dela, assim, muito grande, então a gente deve muito a ela mesmo. E, tanto assim, questão estrutural do Instituto quanto a questão dos caminhos também, né. Acho que ela também conseguiu reunir pessoas que contribuíram para isso, alinhadas, né, ela percebeu que existia ali alguém que, mesmo que não soubesse exatamente o que estava acontecendo, mas é uma pessoa que já vem sensibilizada para cá, né, e eu acho que eu sou uma dessas pessoas, o [#] e todo mundo que trabalha aqui. Então ela reúne fortes pessoas que dão essa robustez a mais para o Instituto. Basicamente isso. Claro, nosso financiador, que é o único financiador, o Instituto Arapyáú, que compreende e confia no trabalho dela e da gente, né, então está tudo ligado. Mas acho que o eixo principal é dona [#]. [Pesquisadora] **Está ótimo então. [[Deu um ruído na chamada e pareceu que ela havia falado algo]]. Desculpe, eu acho que te interrompi.** [Entrevistada] Não, é isso mesmo... Desculpa se eu esqueci de falar alguma coisa, mas como você já entrevistou os outros dois, estou confiando no que eles possam ter falado também. [Pesquisadora] **Nossa, mas foi excelente a conversa contigo, foi ótima mesmo. Muito obrigada. Foi um prazer.** [[Antes de encerrar, agradece novamente, explicou sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]

E.13	Transcrição da Entrevista n. 13	[EN.13_EA.M]
Entrevistada M Red Manizales Cómo Vamos Data da entrevista: 26/07/2019, às 11:30h. Formato: Audioconferência via Skype. Duração: 52min.	Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>ítálico</i>]] - notas da pesquisadora [◊] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação	

[[A tradução simultânea e a transcrição desta entrevista foram feitas por profissional habilitada contratada pela pesquisadora.]]

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com a entrevistada.]] [Pesquisadora] **Muito obrigada por conversar comigo, é um prazer conhecer você. [Tradutora] ¿Entiendes algo de portugués?** [Entrevistada] No. Mejor en español. [Tradutora] **Bueno, dale. Entonces, te vamos haciendo las preguntas en español y, este, puedes responder en español. Cualquier cosa si ella tiene una duda, yo la auxilio acá.** [Entrevistada] Ok. Perfecto, gracias. [Pesquisadora] **Só, inicialmente, todas as perguntas que eu te faço são relacionadas ao programa Manizales Cómo Vamos.** [Entrevistada] Ok. Eso lo entendí perfecto.

1. Questões de abertura

[Tradutora] **¿Usted podría empezar haciendo una breve presentación sobre usted?** [Entrevistada] Ok. Claro que sí. Yo soy [#], trabajo en la fundación Luker hace 9 años en el área de proyectos especiales desde donde acompañamos varias iniciativas entre esas, eh, voy a cerrar la puerta que está un poquito ruidoso afuera. Bueno, entre esas iniciativas, Manizales Cómo Vamos, como una iniciativa de ciudad, donde hacemos parte varios actores que buscan [◊] estamos buscando, pues, digamos que, apuntarle al desarrollo de la ciudad. La Fundación Luker es una, es uno de sus actores. Entonces, eh, bueno, desde ahí, pues, hemos acompañado la iniciativa desde el comienzo. Yo estoy a cargo de una línea de proyectos en la fundación, qué son los proyectos especiales, en los cuales trabajamos en varias líneas en salud, en tercera edad, en vivienda y en vejez, tercera edad, y en los proyectos en alianza con Luker. Que desde hace, Luker es la compañía, la fundación, digamos, es una organización hermana, pero, no es la responsabilidad social de Luker. Somos empresas, pues, organizaciones aparte, pero, desde hace unos años, decidimos trabajar conjuntamente. Lo estamos haciendo en Necoclí y desde este año en los otros municipios del territorio nacional, alrededor de temas productivos de cacao, y esa relación con Luker también, digamos, está a cargo de mi área. Yo soy abogada de profesión, pero, me dedico a temas de proyectos sociales hace muchos años. [Pesquisadora] **Sim, perfeito. Você é de Manizales?** [Entrevistada] Yo soy de Manizales, sí. Yo nací en Manizales. [Pesquisadora] **E o que você pensa sobre a cidade?** [Entrevistada] ¿Qué pienso de la ciudad? Eh, bueno, Manizales es una ciudad, digamos, intermedia en Colombia, una ciudad de cerca de 400 mil habitantes, que siempre ha tenido una vocación en temas educativos y universitarios, eso es una apuesta importante de la ciudad que se ha reforzado en los últimos años. Es una ciudad donde, creo que, en los últimos años, se han hecho unos ejercicios muy importantes de colaboración, de trabajo colaborativo, de trabajo que, digamos, entre varias alianzas, entre varios actores que nos han permitido desarrollar proyectos como Cómo Vamos, pero, también, en temas de emprendimiento y educación muy importantes para la ciudad. Una ciudad, digamos que, por mucho, ustedes saben que dependió del tema del café, pues, la región, el tema cafetero fue muy importante, obviamente, esto a lo largo del tiempo ha venido cambiando. Sigue siendo un renglón importante en la economía, pero, también, pues, hay otros renglones un poco de los servicios, desde el mismo sector educativo, que se han vuelto, pues, muy importantes para la ciudad. También, digamos que, que por la posición geográfica en la que nos encontramos, digamos, como lejos del mar, lejos de los puertos, en una región, pues, muy montañosa, pero, donde parte, digamos, muy importante de nuestra, de nuestros, digamos, fortalezas son el talento humano. El talento humano está muy [◊] tanto para las empresas que están en la ciudad como para otras organizaciones por fuera de Manizales, siempre, pues, digamos que, está ese reconocimiento por un talento humano de muchísima calidad, pues, digamos que, eso nos diferencia, o nos hace, pues, digamos que, sobresalidos, diferenciados, pues, como a nivel nacional. En la fundación, nosotros trabajamos en temas educativos y emprendimiento. Todos esos proyectos que nosotros desarrollamos en las diferentes líneas, siempre lo hacemos en alianza con otros. Entonces, digamos, que somos, por nuestra forma de trabajar, de primera mano sabemos que el trabajo colaborativo en alianza en la ciudad es muy importante, y que para una ciudad pequeña donde no hay, digamos, esta es la fundación, es la fundación más grande de la ciudad y es una fundación, digamos, importante en tamaño a nivel nacional, pero, no hay más fundaciones de este tamaño donde hay, digamos, un sector empresarial, pues, importante, pero tampoco, pues, hay muchas empresas de tamaño mediano, pequeño, no tantas grandes, digamos que, hemos entendido que es la forma de hacer cosas realidad, uniéndonos y trabajando, conjuntamente. Y al parecer esos ejercicios bastante, digamos, novedosos y que han sido muy exitosos en la ciudad. Uno de ellos es un programa de emprendimiento que tenemos, que se ha vuelto referente, digamos, en el mundo, no solamente en Colombia, sino en el mundo, que se llama Manizales Más, que es una alianza académica público y privada, donde hacemos parte muchas, muchas instituciones, y que le apuesta a mejorar las condiciones del ecosistema, pues, a fortalecer como los componentes del ecosistema de emprendimiento y las condiciones, para que más emprendedores, más emprendimientos puedan hacer, y más emprendimientos, empresas puedan crecer. En una apuesta, pues, como por dinamizar, digamos que, la economía de la ciudad. Entonces, eso es un ejercicio muy interesante que es acompañado por Babson College, que Babson después entró a la universidad número uno en temas de emprendimiento ha sido por muchísimos años, y toda su teoría de ecosistema de emprendimiento que

venía desarrollando hace mucho tiempo, digamos que, logra hacer la realidad de Manizales y por eso es que eso se ha vuelto un referente, que ha permitido que ya en otros países, digamos, empiece como a llevar y a replicar. Pues, por el tamaño de la ciudad, es una ciudad que ha permitido mostrar, digamos que, resultados interesantes, un tamaño de ciudad que permite hacer ciertos ejercicios que impactan, digamos, que se ve como impacta en la ciudad, y bueno, eso nos ha ayudado, también, como a volver a creer mucho en nosotros. Manizales tuvo una época hace no mucho tiempo, podemos estar hablando de 10 años atrás, un poquito más, de mucha desesperanza colectiva. Aquí no se conseguía trabajo, la gente se quería ir, todos los niños del colegio, los que podían irse a estudiar a otra parte, se iban a estudiar a la universidad a otra parte, y pues, si era para trabajo, pues, siempre estaban buscando qué hacer en otro lugar, o buscar trabajo en otro lugar. Hubo como una crisis, como de credibilidad, como que [[incomprensible]] en la ciudad, pero, ejercicios como estos, como Manizales Más, inclusive, Manizales Cómo Vamos, bueno, temas de ciudad, de ciudad universitaria, Manizales Campus Universitario, de Suma, que es la alianza de las universidades que hay en Manizales, que trabajan conjuntamente, pues, nos han permitido, como cambiar, como esa visión, y Manizales hoy se ha vuelto un referente, también, como del país, o sea, con indicadores muy positivos, el índice de, sí, el índice de progreso social, con indicadores que han ido mejorando, pero, que ha sido parte del proceso, que eso, pues, no ha pasado de la noche a la mañana porque es que [◁] no, ha sido la sumatoria de muchas cosas. Eso, pues, les podría yo decir de la ciudad. **[Pesquisadora] Sim, perfeito. Eu comecei a fazer as perguntas muito rápido e eu esqueci de perguntar, você se importa que eu grave a nossa conversa?** [Entrevistada] Sí, no hay problema. **[Tradutora] Bien. ¿Podría relatar sobre su actuación en el programa Manizales Cómo Vamos?** [Entrevistada] Sí, mira, yo pertenezco al comité técnico de Manizales Cómo Vamos. Manizales Cómo Vamos tiene, digamos que, su manera de funcionar es a través como de unos comités, digamos, el equipo del proyecto es pequeño, pero, los comités son los que hacen posible, pues, todas las actividades que se hacen. Entonces, hay un comité de comunicaciones, un comité estratégico, en el cual a veces participo, digamos, cuando el gerente de la fundación no participa, participo yo, soy como su suplente; y el comité técnico que siempre he participado. Desde el comité técnico, digamos, acompañamos ediciones, pues, como técnicas de los diferentes ejercicios que se hacen desde Manizales Cómo Vamos, temas de la encuesta, cuando es necesario, de la misma medición de calidad de vida, hacemos revisión de los capítulos, hacemos como acompañamiento como, sí, como en toda estructuración técnica como de cada uno de los proyectos o procesos que se desarrollan dentro de Manizales Cómo Vamos. **[Tradutora] Bien, ¿Cuál es la posición que ocupa y las atribuciones?** [Entrevistada] Yo soy miembro del comité técnico y, digamos que, las, pues, como las responsabilidades son, pues, como asistir y a acompañar a los eventos que se desarrollan, acompañar, digamos, técnicamente, como las decisiones que se deben tomar en, para cada uno de los proyectos de Manizales Cómo Vamos, ayudar como a la convocatoria de actores, o de beneficiarios, o de invitados a los diferentes, digamos, actividades y eventos que se desarrollan, es básicamente eso. **[Tradutora] Bien, ¿Cuál fue el motivo que le llevó a ser parte de la red de manera profesional y personal?** [Entrevistada] Bueno, pues, Manizales, la Fundación Luker conoció el ejercicio de Manizales Cómo, de los Cómo Vamos, no de Manizales, a través de la Fundación Corona, digamos que, siempre hemos sido, pues, cercanos, y en este momento somos aliados de la Fundación Corona en varios temas, uno es Manizales Cómo Vamos, pero, también en temas de educación. Entonces, conocemos la iniciativa que se presenta aquí en Manizales en algún momento, y junto con la Universidad de Caldas, empezamos a hacer como la, como la invitación a otros actores a que hicieran parte, pues, como de la iniciativa para que pudiéramos, pues, como sumar Manizales Cómo Vamos a la red. Eso fue, pues, digamos que, la razón de la Fundación Luker. La fundación siempre, digamos, es una convencimiento de que lo que no se mide no se puede mejorar, y la ciudad venía haciendo cosas interesantes, pero, pues, digamos, como en todas las ciudades sin datos, sin información consolidada que nos permitiera como a hacer seguimiento a los diferentes temas. Entonces, pues, para la ciudad es un, digamos, un capital súper importante, que en este momento tenemos la posibilidad de tener unas mediciones, unos datos, una información, que le permita, pues, a las diferentes organizaciones para la ciudad en temas de política pública, pues, como a impactar, ¿cierto?, y tomar decisiones. Ya a nivel personal, pues, digamos que, esto hace parte de los proyectos que es de mi área, pues, soy responsable de esas otras iniciativas, digamos, de ciudad que acompañamos, entonces, por eso, digamos que, es parte de mi responsabilidad es participar, pero, personalmente, pues, ha sido un ejercicio, y profesionalmente, muy satisfactorio saber que dentro de la red, Manizales se posiciona como una de las, de las iniciativas, pues, de las ciudades más fuertes, que son más innovadoras, que han hecho ejercicios, pues, muy juiciosos a lo largo de todos estos años, donde la alianza funciona perfecto, o sea, donde todos ponemos nuestro granito de arena en lo que mejor sabemos hacer para poder lograr, pues, que se den los resultados; donde, pues, uno aprende, siempre estamos aprendiendo como de lo que el otro saber, y todos estamos como dispuestos a compartir lo que sabemos. Entonces, también es un ejercicio muy chévere, pues, como esa dinámica con la cual se trabaja en Manizales Cómo Vamos y en todos los comités. Eso, yo creo que es. **[Tradutora] Bien, ¿a cuánto tiempo usted participa del programa?** [Entrevistada] ¿Por cuánto tiempo? Bueno, desde el principio, o sea, Manizales Cómo Vamos lleva ya, yo creo que ya son siete años, si no estoy mal, si no me equivoco, y desde el principio yo he hecho parte del ejercicio.

2. Questões sobre a rede

[Tradutora] ¿Podría contar de forma general sobre cómo fue el proceso de constitución de la red, del programa? [Entrevistada] Pues, era un poco lo que les contaba al principio. Nosotros conocimos en su momento la experiencia de Bogotá Cómo Vamos y Cartagena Cómo Vamos, pues, que se trajo a Manizales por la Fundación Corona y el comité. Bueno, pero, pues, como esa, la experiencia mostrarla, y desde ahí, digamos, empezamos a hacer conversaciones como con Corona para conocer un poco más cuáles eran los requisitos para ser parte, para poder replicar el ejercicio acá en Manizales. Entonces, eso fue, pues, digamos que, acompañado por la Fundación Luker. Desde el principio, el interés era convocar a otros y que, a través de, pues, y desde el principio, decir que queríamos hacer parte de la alianza. La fundación siempre, desde el principio ha hecho parte y todos los años, digamos, es un proyecto que nosotros seguimos acompañando y también fortaleciendo, y dónde hemos encontrado que no solamente, pues, en los temas que son, digamos, como del, lo que hace Manizales Cómo Vamos como en todas las ciudades que se da encuesta o la evaluación de calidad de vida, sino también en otros ejercicios hemos encontrado a Manizales Cómo Vamos como un aliado, digamos, hemos desarrollado índices de Ciudad Universitaria, eso es un índice, que se promovió desde la Fundación Luker, pero que, técnicamente, el ejercicio lo desarrolló Manizales Cómo Vamos. Ahí hemos encontrado un aliado para muchos otros temas, donde la fundación está desarrollando acciones, y que Manizales Cómo Vamos se vuelve también como un complemento muy importante para lo que hacemos, desde lo que ellos saben hacer, desde todo el tema de incidir en política pública, o en tema de convocar a diferentes actores y poner temas sobre la agenda pública, o desde estructurar unos indicadores o hacer unas mediciones en diferentes temas que para la Fundación Luker son de interés. **[Tradutora] Muy bien, con relación a los actores que componen el programa, ¿cómo evalúa usted esa composición como un todo? En su evaluación, ¿hay algún tipo de perfil que sea importante para participar en el programa y aún no participa? ¿Cómo ve usted que están los intereses de esos diferentes actores?** [Entrevistada] Pues, yo creo que la alianza está conformada por, o sea, hay una representación de los actores importante, pues, digamos que, el actor social, digamos, medios de comunicación, universidades, empresas, inclusive, del sector, que prestan servicios públicos, o sea, digamos que, la [[incomprensible]] es eficaz quien participa. Bueno, digamos que, hay como una representación como muy, pues, es muy representativa, o sea, de los que hacemos parte como de los diferentes intereses, pues, y temas que se manejan en la ciudad. Creo que hemos logrado, a través de otros ejercicios, ir involucrando otros actores, digamos, como involucrar a la gente, como al ciudadano común, a los ejercicios, a los estudiantes, digamos que, son un actor tan importante para nosotros en Manizales. Entonces, hemos logrado que, a través de proyectos como el Premio Cívico, se logre involucrar, pues, como actores que no están como en todo el ejercicio como aliados, pero, que se vuelven también, pues, digamos, parte interesante de las actividades que se desarrollen. No sé en el tema de pronto de empresarios como tal del sector privado, digamos, hoy está una constructora muy involucrada dentro de los temas de Manizales Cómo Vamos. En algunas iniciativas, en la financiación de esas iniciativas se ha logrado, pues, vincular al sector privado, pero, creo que es un reto para la ciudad, aunque, digamos, ese tema de

emprendimiento lo hemos logrado, pero, sigue siendo un reto que, como cada vez más el sector, digamos, privado, se involucra dentro de esos temas, que son tan importantes como para la ciudad. Y de pronto, pues, ahí en ese punto podría fortalecerse un poco más. **[Tradutora] Perfecto, con respecto a la administración pública municipal, ¿puede relatar sobre cómo es ese relacionamiento?** [Entrevistada] Con la administración pública, pues, digamos que, no hacen parte porque, pues, digamos, es como, digamos, dentro del reglamento no se permite que la administración esté porque, pues, estamos de alguna manera evaluando la gestión de la administración pública, pero, digamos que, se ha logrado no siempre de la manera más rápida, más fácil porque, pues, eso de todas maneras es un proceso, pero, se ha logrado empezar como que Manizales Cómo Vamos se vuelva también como una, un generador de información de datos, de medición de indicadores útil, para la administración poder tomar decisiones, para la administración poder tener información que le permita, pues, ajustar sus programas, definir sus prioridades. Entonces, creo que cada vez más la administración está [$\langle \rangle$] ve Manizales Cómo Vamos, pues, más allá de quién lo esté evaluando, una gestión de X o Y de alcalde, o de X o Y, pues, digamos, empresa del sector público, lo está viendo como la posibilidad también como de tener información, información que es muy valiosa para se evaluar cómo estamos. También en determinados momentos, se vuelve como cuando, digamos, hay evaluaciones tan positivas de la ciudad, pues, para visibilizar lo que se está haciendo en la ciudad, también es un actor importante, pues, se vuelve un actor importante para la administración. El tema es no tomárselo personal, pues que, aquí lo estamos a evaluar la gestión de una ciudad, y no es que estemos en contra o a favor de alguien, sino que, simplemente, las cosas se ponen en el papel, o sea, con toda la independencia que hay, que el ejército tiene que tener. La información, digamos, se pone en blanco, o sea, como debe ponerse. Obviamente, tratamos de hacerlo de la mejor, pues, manera en las cosas que se puedan, digamos, se deban conversarse, se conversan; en las cosas que se deban socializar previamente, se socializan, pero, pues, teniendo muy claro que, pues, nosotros no, pues, no se hace o no se deja hacer algo porque alguien, porque a la administración le guste, o no le guste, le convenga o no le convenga, sino es pensando en el bienestar de la ciudad. **[Tradutora] Bien, y ahora, con respecto a la forma de trabajo en el programa, ¿cómo usted evalúa de forma general el trabajo realizado?** [Entrevistada] No, la verdad, nosotros desde la fundación que, pues, hacemos de, hacemos parte desde el principio del ejercicio, que lo conocemos, pues, digamos, lo conocemos bien, nos parece que ha sido, ha tenido una, un direccionamiento muy muy bueno. O sea, desde la persona que hace la dirección del programa, que es [#], le ha puesto un sello, pues, como muy importante, no solamente de quedarnos haciendo lo que la mayoría, pues, porque, claro, el programa trae ya como unas cosas estandarizadas y establecidas, pero, yo creo que aquí se ha logrado trascender ese ejercicio para aprovechar todo el potencial que tiene Manizales Cómo Vamos para la ciudad. Se han hecho muchas y nuevas alianzas, que le han permitido al programa crecer, digamos que, aquí no, también, la sostenibilidad, creo que, pues, esto requiere gestiones todos los años de recursos, pero, la verdad también, la buena gestión ha hecho que esos recursos de alguna manera estén garantizados, y la sostenibilidad se halla garantizado durante todo el tiempo, y yo creo que se pueda garantizar de aquí en adelante; porque todos los que hacemos parte sentimos que tiene un valor para la ciudad, pero también, un valor para cada institución que hace parte de Manizales Cómo Vamos. Y, por lo tanto, pues, el interés de que esto permanezca es de todos. Entonces, yo creo que la organización y la gestión ha sido muy valiosa, ha sido muy buena, y por eso, pues, digamos que, este ejercicio a nivel de la red siempre se ha distinguido por ser, pues, muy novedoso, muy juicioso; y se toma, pues, como referente para muchos. Lo que pasa aquí con Manizales Cómo Vamos. Como ven, somos muy enamorados del programa.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Tradutora] Bien, con relación a las políticas públicas, existen algunas etapas por las cuales deben pasar tales como identificación de problemas públicos, diseño de una agenda, proposición de alternativas, tomada de decisiones, implementación y evaluación. En la investigación de Mônica, ella analiza las tres primeras fases, que sería la identificación de los problemas, el diseño de una agenda y proposición de alternativas. Entonces, las preguntas siguientes van a estar relacionados a ese tema, ¿correcto? [Entrevistada] Ok. **[Tradutora] Muy bien, sobre la identificación de problemas públicos relacionados a la sostenibilidad en la ciudad, ¿cómo el programa mapea e identifica temas o problemas pertinentes a la sostenibilidad de la ciudad?** [Entrevistada] Bueno, pues, digamos que, con las evaluaciones que hace de manera, pues, como permanente, o sea, a través de los indicadores que se están midiendo dentro de la, digamos, dentro del, sí, del grupo de indicadores que se viene midiendo año a año, pues, es una forma como de poder ir identificando brechas que tiene la ciudad en diferentes temas. Entonces, digamos que, más como la movilidad en su momento, el tema como de contaminación ambiental, como de contaminación del ruido, sí, en el tema del ruido, de contaminación más que el ruido, el tema como de contaminación ambiental, que también había unos indicadores ahí, como críticos como para la ciudad, también ha sido un punto, digamos que, se ha identificado. Hoy, el tema de primera infancia, que también, digamos, se tiene identificado, y, digamos que, para cada uno de esos temas se han constituido como mesas de trabajo y se ha convocado diferentes actores, digamos, que están involucrados o que deberían estar involucrados en esos temas; para poner, digamos, para hacer una agenda conjunta de trabajo que permita empezar a mover esos indicadores, ¿cierto?, que no los están marcando, no están teniendo con un buen desempeño. Entonces, digamos que, esos indicadores de tomar, sistemáticamente, todos los años la información nos ha permitido identificar problemas, inclusive, que a veces son de falta de información, que hay temas en los que la ciudad no está tomando información, no tiene datos actualizados; y que se ponen desde el programa sobre la mesa para que se empiece esa construcción también de la información para poder saber en qué estado está, realmente, la situación de la ciudad. Entonces, creo que lo hacen de esa manera, también a través de sus mismos aliados y de conversaciones como con actores estratégicos de la ciudad, porque, pues, Manizales Cómo Vamos también participa de otras iniciativas de ciudad, las cuales hacen parte, pues, como en las mesas de Estoy con Manizales, que es otra iniciativa que hace prospectiva de la ciudad. En temas de educación de, ¿cómo se llama?, bueno, es como una mesa de educación que también se tiene, Alianza por la Educación, que también es una mesa que se tiene con diferentes actores para temas educativos. Entonces, desde esas mesas, también, yo siento que, pues, Manizales Cómo Vamos puede hacer como esa identificación de problemas, ¿cierto?, con esas conversaciones que se tienen con esos actores, y participando de esas otras iniciativas de la ciudad donde se trabajan determinados temas. **[Tradutora] ¿Cómo define, entonces, el programa qué problemas van a ser priorizados dentro de sus actividades?** [Entrevistada] Cada año, dentro del equipo técnico, del equipo estratégico, se presenta, pues, como, como el plan, digamos, después de que se hace la medición de indicadores, eh, siempre se sacan como los temas que más preocupan a la ciudad o qué más están preocupando a la gente dentro de la medición que se está haciendo para el año. Entonces, se define en qué temas se va a hacer zoom o se va a hacer foco, pues, no solamente se está dando información general de todas las dimensiones o de todas las líneas de la ciudad, pues, todo, digamos, frente al informe que se está presentando consolidado de condición de viabilidad, etc., sino que también, pues, desde ahí, se está definiendo con los aliados en cuáles son los temas en que se va a hacer como, como zoom y se va a profundizar durante cada año. Entonces, digamos, en tiempo de elecciones de, por ejemplo, este año, que es un año electoral, que es tan importante el tema de, pues, digamos, de, elección, de participación en la votación, de qué se conozcan los programas, las propuestas de trabajo de cada uno de los candidatos. Entonces, digamos, en esos años electorales siempre se prioriza como esos ejercicios con candidatos, ¿cierto?, para que los candidatos reciban la información de la ciudad, conozcan los indicadores, conozcan las prioridades, conozcan los resultados que se están teniendo en diferentes temas y puedan, pues, incluirlo dentro de sus programas, para que partan, pues, como de la realidad y no, simplemente, pues, desde el deseo de lo que quieren hacer. Entonces, ahí se hace, pues, como un trabajo de incidencia importante y se prioriza desde el principio de año, que, pues, siendo un año electoral, pues, se le da enfoque a eso. Ya, digamos, el primer año de las administraciones públicas también se hace un énfasis muy importante en los planes de, pues, como en ese acompañamiento o en esa, poder proveer información, revisar la información de los planes del, ya, del plan de desarrollo que se va a establecer para los siguientes cuatro años de gobierno. Entonces, digamos, eso también marca una ruta importante de trabajo para el programa. Y, como les decía ahora, dependiendo también como de diferentes temas que en los indicadores no nos va bien con respecto, pues, a otras ciudades, con respecto a la meta que se tenga, pues, también se define. Hoy hay una agenda, que la

está definiendo los objetivos de desarrollo sostenible, que, este es un año que estamos trabajando, fuertemente, en ese tema, pues, digamos que, de alguna manera, pues, eso también nos está dando como la priorización y la identificación en esos temas, que son más importantes para la ciudad o que pueden, dónde podemos tener unos retos, pues, más importantes. *[Tradutora] Perfecto, entonces, pensando en el diseño de una agenda, ¿qué medidas toma el programa, ¿no?, para intentar inserir esos problemas en la agenda pública?* [Entrevistada] Bueno, pues, las medidas son como convocar, pues, como a los actores estratégicos en determinados temas, ¿cierto? Entonces, digamos, el tema de transporte, o el tema de movilidad, que en su momento se trabajó, pues, allí, entonces, hubo, se convocó no solamente, pues, al sector público, a la secretaría de transportes, sino también a los transportadores, a las empresas privadas, que de alguna manera estaban incidiendo en esa problemática. Entonces, es como convocar a esos actores, colocar los temas sobre la mesa, ¿cierto?, esta es la situación, estos son los índices, así estamos, estas son las brechas, y las metas que tenemos; y desde ahí, de manera conjunta con esos actores, pues, empezar a desarrollar unas acciones que, pues, digamos que, de común acuerdo se definen, donde Manizales Cómo Vamos hace ahí una labor como de, a veces, de articulación, de coordinación en algunos otros temas, y, pues, como de seguimiento a las acciones que se están desarrollando desde cada una de esas mesas o de esas iniciativas que se conformen en los temas. Para que se tenga, pues, como una agenda conjunta de trabajo, y todo, digamos, muy enfocado en que los tomadores de decisión puedan, digamos, conocer esa información, hacer parte de esas discusiones y en, pues, determinado momento para la tomada de decisiones, ya en temas, digamos, de política pública, puedan incorporar los temas, sí, como que desde ahí se están identificando, se están priorizando las soluciones que se están de alguna manera, pues, como mapeando dentro del ejercicio. *[Tradutora] Bien, ¿y la administración municipal acoge las sugerencias del programa?* [Entrevistada] Pues, esa es la meta. Esa es la meta y ha habido temas, como les mencionaba, anteriormente, desde inclusive, información, o sea, donde se identifica que hay falta de información en determinados temas, en su momento en temas de nutrición. Me acuerdo, hubo un año con la administración municipal donde no había información, digamos, nutricional de nuestros niños, no se sabía cómo estábamos y se, a raíz, digamos, de poner el tema sobre la mesa, la Secretaría de Salud empieza hacer un ejercicio de recopilación de información importante, para que nos permitiera saber, pues, cómo estábamos. En temas de movilidad, en temas, bueno, en varios temas, digamos, se ha logrado, cuando se hizo la revisión del plan de desarrollo pasado de, actual de esta administración, también muchos de las recomendaciones, de las observaciones que se hicieron al plan, en la definición de las metas, que algunas metas estaban, pues, eran, o sea, estaban por debajo de como estábamos, actualmente, o sea, había ahí una mala definición de metas. Esa identificación de esos temas con todo el conocimiento, pues, que tiene Manizales Cómo Vamos, hizo que se hicieran ajustes al plan, y que lo que saliera afuera, pues, muy difícil, que se tomaran, inclusive, datos de la, de Manizales Cómo Vamos, de los informes de Manizales, y se incluyeran dentro del plan. Entonces, desde ahí, yo siento que se ha logrado cosas importantes, obviamente, pues, ese es el reto, y eso cada vez se tiene que seguir fortaleciendo, porque no en todos los temas se logra, no en todos los temas se logra, pero, pues, en los temas en que se les ha dado más foco y se ha hecho, digamos, una agenda de trabajo más, pues, como más agresiva, pues, para decirlo de alguna manera, que le hemos trabajado durante más tiempo, hemos logrado que, incidir, ¿cierto? Sí, sí, lo hemos logrado. *[Tradutora] Perfecto, entonces de manera general, ¿es posible ver la atención de la administración pública con relación a la actuación del programa?* [Entrevistada] Sí, sí, sí. Sí, es posible, como te digo yo, en algunos temas más que en otros, pues, los temas que son a veces más del interés de ellos, pues, a veces es más fácil generar como esa atención más rápida. En algunos temas que no son tan del interés, en determinados momentos, pues, logra ser muy, pues, toca hacer mucha más presión, toca hacer mucho más visibilizar de otras maneras, buscar otras formas, pero, sí, creo que cada vez, el programar, como ha ido cogiendo tanta fuerza, se ha vuelto como el referente en información de muchos de los temas. La administración consulta los informes, la administración en sus evaluaciones, pues, digamos, te remite a los indicadores que Manizales Cómo Vamos está midiendo, y, pues, desde ahí se vuelve también útil para ellos, ¿cierto? Cuando, obviamente, hay cosas muy buenas que muestra Manizales Cómo Vamos, pues, digamos que, en esos ejercicios es super fácil, porque ellos, pues, saltan en todas partes la información dice Manizales Cómo Vamos, que Manizales es la primera en calidad de vida, pues, por decir alguna cosa, e, inclusive, sacan provecho también de eso, ¿cierto? De esas cosas que está midiendo Manizales Cómo Vamos, y que le conviene de alguna manera a la administración, pues, mostrar y visibilizar, como midiendo lo otro actor, pues, independiente. Entonces, sí, se logra. Yo creo que, pues, se podría lograr más, no es como decir, venga, ya estamos en el punto como máximo, o sea, estamos súper, completamente, 100% satisfechos; estamos muy contentos, pero, pues, digamos que, eso es un punto al que hay que trabajarle todo el tiempo.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Tradutora] Bien, perfecto. La investigación de Mônica se orienta, principalmente, con relación al desarrollo sostenible. Siendo así, las próximas preguntas buscan comprender un poco más sobre cómo esa temática es abordada dentro del programa, ¿sí? Uno de los propósitos de la red, del programa, es la búsqueda por una ciudad más sostenible, ¿correcto? ¿Puede comentar un poco más sobre eso? ¿Cuál es la idea del desarrollo sostenible? ¿Cómo el programa aplica la idea de desarrollo sostenible en su actuación? [Entrevistada] Bueno, no sé, o sea, digamos, si ahí desde las apuestas que tiene... A ver, cómo podría como expresar... A ver, la búsqueda de una ciudad que sea como más competitiva, una ciudad que tenga, que sea, pues, como más amigable con todos los ciudadanos, donde los ciudadanos estén, pues, como informados y puedan también, digamos, hacer parte de esas, de lo que está pasando en la ciudad, de reconocer, digamos, esos buenos ejercicios, esas buenas prácticas de lo que se está desarrollando en Manizales. Y visibilizarlo y de alinearnos mucho con esos ejercicios, cuando yo ahorita les mencionaba que había un ejercicio de prospectivo de la ciudad, que es como, venga, cuál es Manizales que queremos al 2030. Cuál es la apuesta que tiene la ciudad, que tienen sus actores por lograr en Manizales a 10 años, a 20, lo que sea; y cuando, desde Manizales Cómo Vamos, se participa en esas, digamos, en esas mesas y en esas discusiones, justamente, está alineada como con lo que allí se defina, ¿cierto? Qué es calidad de vida o qué estamos buscando para la ciudad, cuáles son las apuestas que tiene a ciudad; y desde ahí, también, empezar a medir esas cosas que nos permitan ver cómo los están, cómo se está moviendo en la ciudad en ese sentido. Desde el Findeter hay una alianza, que, bueno, [#], yo creo que les pueda hablar con mayor claridad del tema con Findeter, que ha sido también, inclusive, aliado del programa, con esa apuesta que tiene Findeter como, en el país también, como de apoyar como temas de sostenibilidad, de ciudades sostenibles, también se empieza, Manizales Cómo Vamos empieza a ser como la medición o fortaleza de esos indicadores, digamos, que también le interesa medir a ese programa para ver cómo estamos como en temas de sostenibilidad. Entonces, yo creo que el programa sea alineada o se articula con otras iniciativas donde, digamos, el tema de ciudad sostenible, pues, es como una prioridad y donde el programa de alguna manera lo que hace es hacer medición de esos indicadores que le apuntan, pues, a la sostenibilidad. *[Tradutora] Perfecto, y ahora tratando, más específicamente, de la sostenibilidad en la ciudad, ¿considera usted importante abordarla en el ámbito local? ¿Y por qué?* [Entrevistada] Sí, eso es un tema que hoy es trascendental para el, en el mundo, ¿cierto? El tema de sostenibilidad, o sea, cuando hablo de lo social, de lo ambiental, de lo económico con la mirada no solamente, o sea, mirar el desarrollo no solamente desde es una mirada económica, sino desde una mirada integral es súper importante. O sea, eso nos permite, digamos, una búsqueda de una ciudad mucho más igualitaria para todos, que nos permita tener unos resultados, pues, como que, impacten de mejor manera la calidad de vida de todos sus ciudadanos, y creo que sí, o sea, pues, que es súper, súper importante esa mirada de esa manera para la ciudad.

5. Questões de encerramento

[Tradutora] Bien. ¿Cómo ve usted, de manera general, la actuación del programa, las conquistas alcanzadas y los desafíos futuros? [Entrevistada] Bueno, pues, yo creo que de la actuación y de las conquistas ya les he hablado mucho porque, pues, como les mencionaba, el programa ha logrado insertarse en muchos espacios de la ciudad, no solamente a nivel institucional, sino a nivel también de la ciudadanía, ¿cierto? O sea, llegarle a las personas comunes y corrientes donde también la gente se sienta informada, sienta que pueda participar y tiene

espacios de participación. Yo creo que, pues, ahí ha habido también un logro importante. Sin embargo, pues, yo creo que el reto hacia el futuro de poder, bueno, hay un reto como todos los programas, pues, de sostenibilidad, que como les decía yo, pues, aquí en la medida que ha habido buenos resultados y que los actores están, pues, como, como muy involucrados y estamos muy contentos con el ejercicio. Pues, digamos que, eso favorece la sostenibilidad, pero, de todas maneras, esto depende de, siempre de las voluntades de muchos, ¿cierto? Digamos que, la sostenibilidad, pues, siempre tiene que ponerse en el renglón de retos hacia el futuro, porque es un tema que, de todas maneras, siempre se está trabajando. El también cómo poder llegar a otros, a más y más actores, creo que también será siempre un reto porque, digamos que, aquí, pues, sentimos que hay muchos involucrados, muchos que hacen parte de la iniciativa, directamente, y no se están beneficiando indirectamente, pero pues, eso es un ejercicio ciudadano, un ejercicio que la idea es que cada vez esté llegando a más y más personas de diferentes maneras. Entonces, ese también será el reto hacia el futuro de poder estar, pues, como, o sea, que la información, la forma como estamos llegando a las personas nos permita, realmente, tener un ciudadano mucho más informado, un ciudadano mucho más participando, pues, ese tema de participación en nuestra ciudad, inclusive, pues, es un indicador en Colombia, pero, pues, en nuestra ciudad que todavía está lejos del ideal, de lo que uno desearía, pues, en temas de participación; cómo toda esa información y cómo todos esos ejercicios que se están haciendo, realmente, logran involucrar a las personas. Y que ellos se vuelvan a actores participando activamente, no solamente me llega la información, la recibo y, bueno, de alguna manera, la uso, sino que yo cómo participo para desde lo que, desde donde estoy para poder lograr, pues, tener una mejor, una mejor ciudad para todos. Creo que ahí hay dos retos importantes, creo que yo mencionaría esos. **[Tradutora] Bien, perfecto. ¿Puede notar cambios con relación a las políticas públicas en la ciudad como consecuencia de la actuación del programa?** [Entrevistada] Sí, yo ya les había contado en el tema de movilidad, en el tema de primera infancia, en el tema de ambiental. Hay un tema ahora, en el tema, inclusive, económico, donde, definitivamente, se han tomado decisiones basadas en la información del programa, en los análisis que hace el programa, en los debates que propone el programa. Yo siento que cada vez más se logra incidir en las políticas públicas de la ciudad. **[Tradutora] Bien, ¿por qué cree que el programa llegó a donde llegó?** [Entrevistada] Yo creo porque, bueno, uno porque, ya hablando en términos de la red, pues, porque es una red donde hay unas reglas de juego claras, donde todos, hay un propósito súper clarísimo para todos, donde los que hacemos parte, los aliados, siento que en todas partes compartimos ese propósito, y de alguna manera, todos, de alguna manera, pues, estamos buscando contribuir, ¿cierto? Desde lo que cada uno sabe, conoce, en el medio donde se mueve. Entonces, creo que, el tener las reglas del juego claras, el tener un propósito, pues, establecido es que los aliados se sumen a ese propósito y hagan parte también como de la, o sea, no es algo como que, simplemente, yo apoyo durante un año porque listo, porque decía, pues, ya no, sino porque son apuesta para todos que han sido de largo plazo. Yo creo que eso ha sido también definitivo, o sea, quiénes hacen parte, y que esto se vuelva, que es una alianza sólida, pero también con un propósito de largo aliento para todos. Creo que ha permitido al programa y, digamos que, también como toda la estrategia de comunicación y visibilización, porque no solamente es hacer las cosas muy bien, sino saberlas contar, y saberlas, sí contárselas a las personas, que se conozca, que se visibilice lo que se está desarrollando. Yo creo que también ha sido un elemento muy importante para posicionar el programa y para posicionar, pues, digamos, esta iniciativa dentro de la ciudad y en cada una de las ciudades donde está el ejercicio, ¿cierto? Por eso la red crece, por eso más ciudades, digamos, se suman, porque el ejercicio cuando se ve en las ciudades donde se ha desarrollado ha sido muy importante para esas ciudades. Entonces, eso hace que cada vez se, esto vaya, digamos, escalándose, se vaya dando la posibilidad de llegar a más lugares. **[Tradutora] Perfecto. Una pregunta un poco más personal, ¿cree que la sociedad consigue transformarse para conseguir una trayectoria más sostenible de desarrollo?** **[Neste momento, a ligação caiu e a entrevista não pôde ser concluída. Como a entrevista não foi finalizada na videoconferência, fiz os agradecimentos por email e também expliquei sobre o Termo de Consentimento, a transcrição e o envio da entrevista para validação.]**

E.14	Transcrição da Entrevista n. 14	[EN.14 EO.N]
Entrevistado N Red Bogotá Cómo Vamos Data da entrevista: 09/08/2019, às 13:00h. Formato: Audioconferência via Google Hangouts. Duração: 38min.		Legenda: [texto] - identificação de fala [///] - termo coloquial suprimido [[<i>itálico</i>]] - notas da pesquisadora [◁>] - construção ou ajuste de raciocínio [#] - omissão para resguardar identificação

[[A tradução simultânea e a transcrição desta entrevista foram feitas por profissional habilitada contratada pela pesquisadora.]]

0. Conversa inicial

[[Início da chamada com apresentações e conversa informal com o entrevistado.]] **[Pesquisadora] Antes de iniciarmos essa entrevista, eu preciso perguntar: você se importa que eu grave a nossa conversa?** [Entrevistado] Sí, no hay problema.

1. Questões de abertura

[Pesquisadora] Então vamos lá. Inicialmente, você poderia começar fazendo uma breve apresentação sobre você? [Entrevistado] Pues, mi nombre es [#]. Yo soy el director de Bogotá Como Vamos. Soy politólogo, tengo mis estudios de posgrado y maestría en la Universidad de Londres y en la Universidad de Manchester, del Reino Unido, en temas de desarrollo, y desde hace seis años estoy vinculado al programa Bogotá Cómo Vamos. **[Tradutora] ¿6 años o 16 años?** [Entrevistado] 6. **[Pesquisadora] Perfecto, você é de Bogotá mesmo?** [Entrevistado] Sí. **[Pesquisadora] E o que você pensa sobre a cidade de Bogotá, como um lugar para se viver?** [Entrevistado] Que es una buena ciudad desde las principales ciudades, y que, pues que, a pesar de que, también tiene sus problemas, como los problemas que tienen las grandes ciudades en temas de seguridad y movilidad, pero, es una buena ciudad para vivir. **[Pesquisadora] Você pode contar um pouco sobre a sua atuação como coordenador do programa Bogotá Cómo Vamos?** [Entrevistado] Pues, básicamente, lo que hacemos desde Bogotá Cómo Vamos es un seguimiento a los indicadores de calidad de vida, en temas de [◁>] tenemos más de 400 indicadores y analizamos 12 sectores de la ciudad. Y, asimismo, hacemos recomendaciones de política pública para mirar en dónde se está fallando y dónde se fortalecen también las intervenciones. **[Pesquisadora] Perfecto. E qual foi o motivo, o seu motivo pessoal de fazer parte do programa Bogotá Cómo Vamos?** [Entrevistado] Pues, mi interés por todo lo que son las políticas públicas urbanas, y mi interés por el desarrollo de ciudad. **[Pesquisadora] E você percebe que Bogotá precisa desse tipo de programa para atuar na cidade?** [Entrevistado] Sí, el programa, actualmente, tiene una alta reputación. Ya tiene 21 años, y tanto el sector público, como privado confían en la información que analiza Bogotá Cómo Vamos y los documentos que publica.

2. Questões sobre a rede

[Pesquisadora] A minha pesquisa, você deve ter visto no e-mail, eu estou estudando como o programa Bogotá Cómo Vamos contribui para Administração Pública Municipal com a análise de políticas públicas. Então, você participou do processo de Constituição do programa lá no início em 98? [Entrevistado] No. No, realmente, a la fecha, yo soy el director número 6 que tiene el programa. **[Pesquisadora] Certo, mas e você sabe de alguma informação sobre o momento da constituição, por que a Fundação Corona, a Universidade, por que eles resolveram criar um programa desse tipo para cidade?** [Entrevistado] Pues, básicamente, cuando nace Bogotá Cómo Vamos, ¿tú viste el video que te envié de la historia de Bogotá Cómo Vamos? **[Pesquisadora] Como?** [Entrevistado] Hay un

video que cuenta lo que hicimos desde que nacimos, que es la presentación. Brevemente, el ejercicio nace de una alianza multi actor, donde está el principal medio de comunicación, el principal periódico de la ciudad, una de las fundaciones más reconocidas, que es la Fundación Corona, y la Cámara de Comercio. Adicionalmente, en ese momento, estaba la Fundación Fes de liderazgo. El programa nace con el interés de hacer un seguimiento, sobre todo, al plan de desarrollo de quien fuese a ser elegido alcalde en 1998, porque, para ese momento, también, la ciudad contaba con los recursos considerables y lo que se quería era poder tener una medición de que los recursos generen un impacto en calidad de vida, en *[[incomprensible]]* es inversión, y ahí surgió el Bogotá Cómo Vamos. **[Pesquisadora] Com relação aos atores que fazem parte do programa Bogotá Cómo Vamos, como você avalia essa composição?** [Entrevistado] Pues, la arquitectura de gobierno del programa Bogotá Cómo Vamos, las decisiones son tomadas en consenso. Hay un comité directivo y un comité técnico. El comité directivo se reúne cuatro veces al año. El comité técnico se reúne una vez al año con los delegados de cada socio. Los aportes de los socios, los aportes económicos son iguales para todos los socios y las mediciones se toman en conjunto por regular en consenso. **[Tradutora] Bien, ¿hay algún tipo de perfil que sea importante para participar en el programa y aún no participa? De esos actores, ¿no?** [Entrevistado] Pues, si bien, Bogotá Cómo Vamos fue el primero en nacer, hay otros Cómo Vamos, hay 17, o 18, ya en Colombia, y también en América Latina hay, y en Centroamérica. Básicamente, lo que nos interesa, aquí no hay un número limitado de actores que pueden participar. Lo que nos interesa es que quien haga parte del ejercicio tenga un compromiso con ciudad, que garantice la imparcialidad de los análisis, y por supuesto, también, que contribuya desde su experticia en el trabajo que hace en Bogotá Cómo vamos. O sea, si hay un medio de comunicación, que el medio de comunicación ayude también a difundir los análisis, si hay una universidad, que la universidad sirva como, como centro de pensamiento de lo que *[[incomprensible]]* Bogotá Cómo Vamos. Pues, cada uno aporta de acuerdo a su experticia al programa. **[Pesquisadora] Sim, perfeito. E com relação à sociedade em geral, à cidadania, como você avalia o relacionamento do programa Bogotá Cómo Vamos com a cidadania de Bogotá?** [Entrevistado] Pues, lo que hacemos, puntualmente, es procurar siempre tener ciudadanos mejor informados. Un ciudadano mejor informado es un ciudadano que participa mejor en las decisiones de política pública y hace mejor control social. Como ustedes ven, muchos de nuestros productos, inclusive, las presentaciones y las piezas gráficas en redes sociales busca tener un lenguaje muy sencillo. Pues, si bien, Bogotá Cómo Vamos es un ejercicio técnico, lo más importante es traducir el análisis técnico al lenguaje ciudadano; y eso es un fuerte énfasis que hacemos allí. **[Pesquisadora] Perfeito, com relação à Administração Pública Municipal, você pode contar um pouco sobre como é o relacionamento do programa Bogotá Cómo Vamos com a alcaldía, com o conselho de Bogotá?** [Entrevistado] Pues, es bastante bueno. Por supuesto, hay momentos de tensión, pero pues, el programa también ha tenido la reputación que le antecede y la legitimidad que tiene, tanto la ciudadanía como las instituciones que confían en el programa. O sea, lo que vemos es que, independientemente, de las tendencias políticas que puede tener la ciudad, los candidatos confían en los datos y los análisis de Bogotá Cómo Vamos, porque lo ven como análisis imparciales y equilibrados, ¿sí? Por supuesto, procuramos siempre, antes de sacar una información, validarla con quién, con quién es responsable del dato. Entonces, si la secretaria de salud dice que está reportando datos sobre mortalidad infantil, procuramos mirar si el dato es correcto, y a qué se debe un aumento o la disminución, para después también traer argumentos que puedan explicar a los ciudadanos, correctamente, el dato. O sea, no es suficiente con dar el dato per se, un valor, sino, el dato hay que explicarlo en su contexto, con una interpretación adecuada, para evitar también tergiversaciones frente a un dato. **[Pesquisadora] Perfeito, e quando vocês solicitam esses dados para a alcaldía ou para o conselho de Bogotá, é fácil obter essas informações? Os gestores municipais entendem e fornecem as informações para vocês facilmente?** [Entrevistado] La información se solicita a través de derechos de petición, o sea, requerimientos oficiales por escrito. La información no se solicita de manera verbal. Toda la información se envía a través de cartas, como documento oficial y, asimismo, las respuestas que se dan los datos oficiales. De esta manera, también evitamos inconvenientes que más adelante los funcionarios digan que la información no fue correcta, o que la que reportaron era diferente. Entonces, siempre procuramos mantener que sea por escrito y aquí guardamos toda la información que nos entregan. La información que maneja el programa es de datos abiertos. O sea, nosotros somos de políticas, si hacemos un control social, también tenemos que proveer que la gente pueda acceder a los datos y también a los datos que tenemos aquí en el programa. **[Pesquisadora] Sim. E com relação à forma de trabalho do programa Bogotá Cómo Vamos, como você avalia de forma geral?** [Entrevistado] ¿Se refiere al trabajo del recurso humano, del equipo? **[Tradutora] La metodología.** [Entrevistado] Pues, lo que hacemos nosotros, que tal vez eso nosotros lo compartimos, es que hemos venido, hemos tratado de sistematizar las buenas prácticas, porque hay rotación de personal y lo que nos interesa es, independientemente, de la rotación de personal, que, quién llegue, entienda cómo es que se hacen los procesos, cuáles son los objetivos estratégicos de cada producto y, por supuesto, que se cumpla el plan de acción. Al principio de año, siempre formulamos un plan de acción que es la que aprueba el comité directivo del programa. Y el plan de acción lo formulamos bajo una metodología de marco lógico, ¿sí? También con los productos asociados y con las fuentes de verificación. O sea, detrás de eso tiene que haber, pues, toda la parte de planeación estratégica para que se cumpla. Y esa planeación estratégica está atada a un presupuesto. **[Pesquisadora] O orçamento do programa Bogotá Cómo Vamos, as fontes de recursos são, praticamente, dos principais atores que compõem o programa, é isso?** [Entrevistado] Sí, nosotros no recibimos recursos públicos para garantizar la independencia del programa. En ocasiones hemos recibido recursos de cooperación internacional o de fundaciones privadas para temas específicos. Actualmente, recibimos un recurso de una fundación empresarial que está interesada en analizar el tema de la nutrición infantil en la ciudad. La fundación es patrocinio del estudio. Pero, no recibimos, en ningún momento, recursos públicos, ni del estado de la nación, ni tampoco del distrito.

3. Questões sobre a rede e a análise de PPs voltadas ao DS na cidade

[Pesquisadora] Perfeito. Para minha pesquisa, estou estudando políticas públicas e você com certeza deve conhecer o ciclo de políticas públicas, que tem algumas etapas como a identificação de problemas, a formação de uma agenda, a formulação de alternativas, a tomada de decisão, a implementação e a avaliação. Para a minha pesquisa de tese, eu estou estudando as três primeiras fases. Então, as perguntas agora são nesse sentido. Tudo bem? [Entrevistado] Sí, digamos que, el programa tiene una incidencia muy alta, no solo en la identificación de problemas, porque no es suficiente, pues, hoy algunos Cómo Vamos que inician, pues, van al diagnóstico de problemas. Bogotá, ya estamos migrando mucho más allá. Nosotros ya tenemos, logramos incorporar temas en la agenda pública, el setting de la agenda lo logra el programa. Adicionalmente, también hacemos seguimiento y monitoreo, y lo que quisiéramos, pues, porque no podríamos por el tema recursos económicos, es poder llegar a un ejercicio de evaluación de impacto de determinados programas o proyectos de política pública, quisiéramos llegar allá, pero, pero la verdad es difícil. **[Pesquisadora] Sim, eu vou fazer algumas perguntas mais específicas porque esse bloco é bem importante para minha pesquisa, certo? Sobre a identificação de problemas públicos, como que o programa Bogotá Cómo Vamos mapeia e identifica os problemas mais relevantes para a cidade de Bogotá?** [Entrevistado] Pues, nosotros tenemos varias herramientas. Una primera es los indicadores duros, que son los indicadores que salen de registros administrativos. Adicionalmente, elaboramos una encuesta anual, en el segundo semestre del año, para tener un panorama también de que, de los indicadores subjetivos, ¿me explico? Por ejemplo, en seguridad, puede que aquí nos digan que la seguridad va mal, tiene esos indicadores, pero también preguntamos a la gente si ha sido víctima de algún delito, si considera que la ciudad es insegura, y con eso tenemos un panorama más completo. Adicionalmente, no solo nos concentramos en una sectorial, sino también, estamos migrando a análisis poblacional para poder tener un panorama aún más completo. O sea, hemos venido trabajando todo el tema de la primera infancia y los análisis de las brechas en inequidades, brechas territoriales, pero también brechas por sexo. Y, entonces, nos parece importante empezar a mirar la ciudad más allá de los promedios, empezar a mirar la ciudad por las localidades, que esos son como los distritos administrativos, que es como se organiza la ciudad. **[Pesquisadora] E como o programa Bogotá Cómo Vamos faz para priorizar os problemas mais importantes?** [Entrevistado] Nosotros siempre buscamos el apoyo de expertos. Todos los temas, hacemos mesas técnicas. Los expertos que

colaboran con Bogotá Cómo Vamos lo hacen a cero costo. Bogotá Cómo Vamos no paga por los expertos, quienes nos colaboran, por regular, hacemos un desayuno, ósea, o un almuerzo con expertos, y los citamos a analizar a partir de las cifras. Bogotá Cómo Vamos siempre opina a partir de las cifras, ¿sí? Y los expertos nos ayudan a entender qué dicen la cifra en particular, y ahí nos ayudan a formular también recomendaciones de política pública. En ese sentido, el programa también no solo es su composición, por veces es multi actor, sino también, se apoya en la academia y en fundaciones de sector privado relevantes en diferentes temas. **[Pesquisadora] Perfeito, e pensando no desenho de uma agenda, quais medidas o programa toma para tentar inserir esses problemas na agenda pública?** [Entrevistado] Pues, hay varias alternativas. Una es que hacemos, sacamos un documento especial, un working paper, ¿sí?, o policy paper, en su momento, dependiendo de la información que tenga amplia relevancia del tema, lo publicamos a través del medio nacional, a través de diferentes medios. Adicionalmente, tenemos reuniones con los equipos de la administración con, de alto nivel. O sea, nosotros nos reunimos con quienes toman decisiones de política pública siempre, porque es ahí donde se puede tener la incidencia, pues, porque es el que tiene la capacidad de decidir sobre el tema. Y, adicionalmente, también esporádicamente, colaboramos cuando requiere entender mejor un problema, generalmente, un funcionario público tiene muchos temas y no tiene el tiempo o la capacidad de recurso humano para entender un problema complejo, entonces, también ahí colaboramos. **[Pesquisadora] Sim, e você percebe que os problemas que o programa Bogotá Cómo Vamos apresenta para a administração pública são realmente abordados? O alcalde pega esse problema para tentar resolvê-lo?** [Entrevistado] Por supuesto. Un ejemplo de ello es que muchos de los alcaldes incluyen en su plan de desarrollo como meta, por ejemplo, a recomendaciones que hace el programa, o ahora que estamos en la discusión del plan del ordenamiento territorial (POT) de la ciudad, pues, los concejales nos han pedido el favor de que los orientemos para hacer sus ponencias frente a la discusión que se tiene que dar del POT. Entonces, pues, si que tenemos mucha incidencia, y la incidencia se da por el rigor técnico. **[Pesquisadora] Sim, perfeito. O programa também monitora os indicadores voltados à sustentabilidade de Bogotá. Como você avalia esse monitoramento dos indicadores? Você avalia como algo positivo para a cidade?** [Entrevistado] Sí, actualmente, estamos haciendo un ejercicio de revisión de la batería de indicadores. Nos parece que 400 puede hacer mucho. Nos parece también que las ciudades están cambiando y hay nuevos temas que hay que empezar a medir, así no se cuente con el indicador. Por ejemplo, todos los indicadores asociados a Smart Cities, que hay que empezar a medirlo. Nos parece también importante medir otras dinámicas, que a veces pasa por alto. Y estamos haciendo un ejercicio de revisión de la batería de indicadores que, así no se cuente cómo medirlo, poder hacer una presión para que la administración empiece a medirlos y empiece a rendir cuentas sobre cómo está la ciudad, por ejemplo, en temas de ciudad inteligente, por citar un ejemplo. **[Pesquisadora] Sim, e depois de todos esses 20 anos do programa Bogotá Cómo Vamos, vocês conseguem perceber a melhora nesses indicadores?** [Entrevistado] Por supuesto, incluso, acabamos de publicar. La semana pasada, hicimos nuestro ejercicio con los candidatos al consejo y publicamos un cuadernillo con un anuario estadístico de los últimos 10 años de ciudad para que los candidatos vieran cómo evolucionaron los indicadores. Y efectivamente, los indicadores vienen evolucionando. Ahora, estamos todavía lejos de concluir, por ejemplo, con los estándares de la OMS, o incluso, también, estamos hoy formulando indicadores muy asociados a los objetivos de desarrollo sostenible aterrizado para contextos urbanos, porque lo que nos parece más importante, también, es empezarlos a comparar con los ODS y otras ciudades. **[Pesquisadora] Sim, perfeito. De maneira geral, você consegue perceber que a Administração Pública Municipal presta atenção no trabalho do programa Bogotá Cómo Vamos?** [Entrevistado] Constantemente, porque igual, la presión que se hace tanto en medios de comunicación, como los ciudadanos que están empoderados por esto, pues, a final la administración, quiéralo o no, tiene que salir a dar una respuesta frente a un análisis que haga el programa o una alerta que diga el programa. Pues, recientemente, mencionábamos que siguen incrementando los hurtos con arma blanca de la ciudad, entonces, la administración tuvo que salir a explicar por qué se incrementó. Otra alerta que vimos es que se incrementaron los casos de desnutrición, entonces, la administración tuvo que salir a explicar por qué se incrementaron. Pero, sí, eso siempre se ha procurado, siempre aquí es un ejercicio también de que ponemos la ciudad por encima de todo. **[Pesquisadora] Perfeito, e como o programa Bogotá Cómo Vamos participa desse processo de elaboração do plano de desenvolvimento territorial? Você pode contar um pouco mais sobre isso?** [Entrevistado] Pues, básicamente, hicimos varias mesas de trabajo, donde participaron más de 100 expertos, muchos expertos de la ciudad nos buscan y nos escriben que quisieran hacer parte de nuestros ejercicios de análisis y de las mesas, porque las mesas tienen una discusión muy buena y lo que hicimos en este fue dividir en categorías. En todos tenemos una metodología, para todo [∞] todo producto va acompañado a una metodología y un plan de trabajo, ¿sí?, y el tema de plan, por supuesto, también tuvo una metodología y un plan de trabajo que se cumplió según el cronograma establecido.

4. Questões sobre a rede e a gestão da sustentabilidade

[Pesquisadora] Perfeito. A minha pesquisa também está voltada para a lógica do desenvolvimento sustentável. Sendo assim, as próximas perguntas são para entender um pouco melhor. Um dos propósitos do programa Bogotá Cómo Vamos é a busca por uma cidade mais sustentável, certo? Você pode comentar um pouco mais sobre isso, por favor? [Entrevistado] Por supuesto, porque uno de los temas que está la agenda urbana son el tema de sostenibilidad de ciudad, sostenibilidad en lo económico, en lo social. Y nuestros análisis cada vez incorporan elementos de la nueva agenda urbana para estar en sintonía con las discusiones que se están teniendo en la mayoría de ciudades. **[Pesquisadora] Certo, você comentou da sustentabilidade econômica e a sustentabilidade social. Essas são as principais dimensões, então, que Bogotá Cómo Vamos busca abordar o desenvolvimento sustentável? Ou você percebe que o programa atende outras dimensões da sustentabilidade?** [Entrevistado] Pues, lo que estamos procurando, incorporando estratégica ahora es todo un set de los indicadores de objetivo de desarrollo sostenible. Para eso, nos está apoyando también la Fundación Corona y la Red de Ciudades Cómo Vamos. ¿sí? Y, lo que nos interesa es que no solo lo haga Bogotá, sino que se haga en todas las ciudades Cómo Vamos, porque, a partir de ahí, nos podemos comparar y, adicionalmente, podemos incidir en temas claves como, por ejemplo, la calidad del aire, que es uno de los problemas que más afecta hoy, digamos, en temas ambientales a la ciudad. **[Pesquisadora] Certo, perfeito. E agora em relação à sustentabilidade em cidades, você considera importante abordá-la em âmbito local, ou seja, nas cidades? E por quê?** [Entrevistado] Claro que es importante abordarla, pero no solo del ámbito local, sino desde la perspectiva regional. No es suficiente que Bogotá lo mire si no tiene en cuenta los municipios de su área conurbana, los municipios del borde y ahí nos falta trabajar mucho más, ¿sí? Ahí es un reto que tiene el programa para que también no sólo medir Bogotá, sino también el efecto que tiene con la conurbación de ciudad. **[Pesquisadora] Sim, e vocês tem já algum planejamento de como envolver essas cidades próximas nos objetivos do programa Bogotá Cómo Vamos?** [Entrevistado] Exactamente, estamos haciendo un ejercicio de revisión de planeación estratégica dentro de los socios, porque requerimos también mayor recursos para poder ampliar, ampliar nuestro ámbito de trabajo, pues también, tomamos mayor recursos. Actualmente, somos un equipo muy pequeño y los recursos son muy limitados. Adicionalmente, para cubrir un ámbito geográfico más amplio, pues también, tendríamos que abrir otros, otros Cómo Vamos en la región, pero esa es una de las metas que se tiene, pensar mucho más allá de los observatorios, ¿sí?, porque esto ha evolucionado durante 20 años, si bien los observatorios son muy de los años 90, cuando surgieron todo el tema de control social, Bogotá Cómo Vamos ha pasado a ser ya mucho más allá del observatorio, incluso ha pasado más allá a ser un centro de pensamiento, ¿sí? Entonces, la discusión interna que estamos dando es cómo definir el papel de Bogotá Cómo Vamos después de 21 años. Porque no puede quedarse como un observatorio o como un centro de pensamiento y esa discusión pasa por mirar los asuntos administrativos, pero también por mirar los temas claves de ciudad, qué queremos finalmente. Si queremos fortalecer, mirar hacia hacer un think-tank, ¿sí?, pero también eso tiene algunas limitaciones. O sea, es un ejercicio que, actualmente, estamos en discusión entre los socios del programa.

5. Questões de encerramento

[Pesquisadora] Perfeito. Algumas questões de encerramento agora. Como você vê, de maneira geral, a atuação do programa Bogotá Cómo Vamos, os principais resultados e os desafios que ainda existem? [Entrevistado] Pues, yo creo que los resultados han sido demasiado positivos. Por un lado, ha sido un ejercicio tan exitoso, que ha sido replicado en muchas ciudades, que traspasa las fronteras de Colombia como modelo de control social. Me parece que es un ejercicio también exitoso en la medida en que muestra que sí es posible una alianza multi actor para temas de ciudad. Nos parece también que es exitoso por cuanto nuestro, el core de Bogotá Cómo Vamos se centra en el bogotano, en el ciudadano, nuestra razón de ser es para que el ciudadano esté mejor informado y también tome decisiones de política pública y también pueda elegir a quienes tienen que tomar esas decisiones de política pública. En estos años, pues, ha sido también *[[incomprensible]]* diferentes reconocimientos, tanto del Banco Interamericano de Desarrollo, el BID, que nos lo ha hecho. Diferentes ONGs sobre todo que norteamericanas que premian ejercicios de seguimiento y monitoreo y control social, nos han invitado ya a otros espacios a contar la experiencia. Y yo creo que lo más importante es que un modelo como Cómo Vamos ha creado un espacio de diálogo entre la ciudadanía, el sector privado y el sector público pensando en temas de ciudad, y eso es fundamental. O sea, a Bogotá Cómo Vamos hoy en día es un actor estratégico de la ciudad. **[Pesquisadora] Perfeito, e alguns desafios que ainda existem para o programa...** [Entrevistado] Pues, fortalecer también el tema financiero, como les mencionaba, el recurso humano es muy limitado, ¿sí? Estos programas, al depender, básicamente, de los aportes de los socios, también tienen, pues *[<>]* esa dependencia tiene límites, porque no se permite ampliar el marco de acción de un Cómo Vamos, ¿sí?, en términos de tener más gente para mirar más temas. Dos, que también ese es un ejercicio de, pues, como esto es del sector privado, esto se sitúa dentro de las áreas de responsabilidad social de las empresas, ¿sí? Y, un desafío enorme es que, hoy en día con todo el tema de big data y de datos abiertos, no es suficiente contener la información. Como hace unos años que el que tenía la información era el debate, sino también, tener la capacidad para interpretarla correctamente, por análisis y, por supuesto, dar recomendaciones, o sea, muchos observatorios se quedan en diagnósticos, ¿sí?, otros se quedan en análisis. Bogotá Cómo Vamos ya ha pasado esos dos pasos anteriores y hoy ya estamos dando recomendaciones de política pública. Creo que el tema más importante que un programa logre dar línea en temas de política pública y que quienes toman decisiones de política pública o quienes están de candidatos a la alcaldía asuman las recomendaciones como una necesidad de ciudad, y eso nos parece clave. Desafíos, pues, también estamos en discusión de cómo mejorar la batería de indicadores, una discusión que, esa discusión pasa por el marco conceptual. Tenemos que actualizar el marco conceptual que justifica el programa. Eso tenemos que verlo a la luz de los objetivos de desarrollo sostenible. Pues, eso fue el marco para los próximos 15 años. Y con otros temas de ciudad que a veces se quedan cortos en los ODS, que los ODS fueron formulados para el país, pero, específicamente, fueron formulados para ciudades. Y por otro lado, para las ciudades muy latinoamericanas, donde tenemos problemas muy puntuales, como, por ejemplo, el tema de la economía informal. Ese es un problema muy urbano, ¿sí? Y que se sale dentro del ámbito de los ODS, por ejemplo. El tema también de las migraciones que hoy está teniendo la ciudad. Hoy Bogotá es la ciudad que más acoge migraciones venezolanas. Y eso tiene un efecto tanto en política pública como en planes presupuestales. También, todo el tema de movilidad sostenible, eso tal vez es lo más sensible. Hay muchos temas que no quedan en los ODS, pero no por ello signifique que debemos dejar de evaluarlos. Y, finalmente, un tema que es pensar mucho más allá que pensar de las fronteras físicas de ciudad y mirar cómo es la articulación con los municipios que están en el borde de ciudad, porque, prácticamente, las fronteras son invisibles entre la ciudad y sus municipios vecinos. Y eso significa que, también la forma en que miramos los indicadores y las respuestas de política pública tienen que pasar, incluso, por ahí. La articulación en transporte público, el tema de infraestructura de salud y educación, porque muchos de los que viven, muchos vecinos, pues, se les da educación, y un tema de seguridad, finalmente. Y yo creo que ahí la ciudad todavía está muy corta en pensar mucho más allá de las fronteras físicas. **[Pesquisadora] Perfeito. Você pode perceber mudanças em relação as políticas públicas como consequência da atuação do programa Bogotá Cómo Vamos?** [Entrevistado] Muchísimas. Por ejemplo, un programa exitoso y que salió de Bogotá Cómo Vamos hace unos años era, nosotros demostrábamos que seguía incrementando la población que estaba dejando de consumir tres comidas diarias. Es decir, estaba también con problemas de alimentación, sobre todo por hambre. Y eso lo identificamos en esas encuestas de percepción. El resultado de eso es que se formuló todo un programa para atender a la población con hambre de la ciudad, ¿sí? Han sido muchos ejemplos que podríamos demorarnos acá de lo que ha aportado Bogotá Cómo Vamos para la ciudad. **[Pesquisadora] Por que você acredita que Bogotá Cómo Vamos conseguiu chegar onde chegou?** [Entrevistado] El éxito del ejercicio se debe también al compromiso de los socios, ¿sí? Segundo, también, pues, depende de quién esté en la cabeza del programa, la orientación que le dé director, ¿sí? Porque el director tiene la responsabilidad de formular el plan de acción, tiene la responsabilidad también de cada vez incrementar el número de expertos y aliados, ¿sí?, y generar confianza entre los aliados. Y, entonces, aquí también en parte, el éxito ha sido, pues, de todo. Aquí, el éxito de Bogotá Cómo Vamos, en últimas, se debe al equipo de trabajo que está detrás de este ejercicio, es un muy buen equipo de trabajo, a pesar de que como muy pocos, pero, este equipo de trabajo está comprometido con la ciudad, y sobre todo con los temas que lidera Bogotá Cómo Vamos. **[Pesquisadora] Perfeito. Já finalizamos as perguntas que eu precisava fazer para você e eu só queria perguntar: você gostaria de acrescentar mais alguma informação em relação ao que a gente conversou?** [Entrevistado] Yo creo que ya abordamos todos los temas que tiene Bogotá Cómo Vamos, ¿no? Ya, toda la información la pueden ver también en nuestras páginas, en nuestras redes sociales. Hoy en día lo que estamos tratando es reproducir buen contenido gráfico y buenas piezas para redes sociales como una manera para que los bogotanos también se interesen por los temas de ciudad. Porque es difícil que los ciudadanos se interesen por temas de ciudad. Cada vez es más difícil y lo hemos logrado también, es básicamente eso. **[Pesquisadora] Certo, assim encerramos. Novamente muito obrigada, #, pelo o seu tempo e pela sua entrevista. Foi muito boa para minha pesquisa, eu lhe agradeço bastante.** [Entrevistado] Bueno, igualmente, que tengan un buen día. Hasta luego. **[Pesquisadora] Bom dia.** *[[Antes de encerrar, agradece novamente, expliquei sobre o Termo de Consentimento, sobre a transcrição e o envio para validação e a entrevista foi finalizada.]]*

APÊNDICE F — Texto completo de caracterização do programa BCV

4.1.1 Caracterização do programa Bogotá Cómo Vamos

4.1.1.1 Contexto de surgimento

O programa Bogotá Cómo Vamos atua na capital da Colômbia, então faz-se brevemente uma contextualização a respeito do país. A Colômbia tem uma população de 48 milhões de pessoas¹⁹, de acordo com o Censo de 2018, o que a torna o segundo país mais populoso da América do Sul, e um PIB de US\$330 bilhões²⁰. Os Departamentos (equivalentes aos estados brasileiros) com maior PIB são Bogotá e Antioquia, com \$250.576 e \$141.756 bilhões de pesos, respectivamente²¹.

Conforme disposto em sua Constituição²², a Colômbia é um Estado social de direito, organizado em forma de República unitária, descentralizada e com entidades territoriais autônomas. As funções essenciais do Estado colombiano são servir a comunidade, promover a prosperidade geral e garantir a efetividade dos princípios, direitos e deveres consagrados na Constituição; facilitar a participação de todos nas decisões que os afetam e na vida econômica, política, administrativa e cultural da nação; defender a independência nacional, manter a integridade territorial e assegurar a convivência pacífica e a vigência de uma ordem justa (CPC, 1991, art. 2º).

A Colômbia é organizada territorialmente em Departamentos, Distritos, Municípios e Territórios Indígenas, chamadas entidades territoriais. Tais entidades têm autonomia para a gestão de seus interesses: são governadas por autoridades próprias; exercem competências específicas; administram recursos e definem tributos; e participar da arrecadação nacional¹⁹. Os Departamentos exercem funções administrativas, de coordenação, de complementariedade à ação municipal e de intermediação entre Nação e Municípios. A entidade política dos Departamentos é a Asamblea Departamental, que deve ter entre 11 e 31 membros e pode exercer o controle político sobre a Administración Departamental (CPC, 1991, art. 299).

O Município é a menor entidade de divisão político-administrativa e é responsável por prestar os serviços públicos definidos em lei, construir obras visando o progresso local, ordenar o desenvolvimento de seu território, promover a participação comunitária e a melhoria social e cultural de seus habitantes (CPC, 1991, art. 311). A entidade política dos Municípios é o Consejo Municipal, que deve ter entre 7 e 21 membros, de acordo com a população, e pode exercer o controle político sobre a Administración Municipal (CPC, 1991, art. 312).

Algumas das funções do Consejo Municipal são: regulamentar as funções e a eficiente prestação dos serviços sob responsabilidade do município; adotar os planos e programas de desenvolvimento econômico e social e de obras públicas; autorizar o Alcalde (Prefeito) a firmar contratos e exercer pro tempore algumas funções; votar os tributos e gastos locais; determinar as regras orçamentárias e lançar anualmente o orçamento de receitas e despesas; determinar a estrutura da Administración Municipal (CPC, 1991, art. 313). O chefe da Administración Municipal é o Alcalde, representante legal do município eleito popularmente para mandatos de 4 anos, podendo haver reeleição para o período seguinte (CPC, 1991, art. 314).

Quando dois ou mais municípios têm relações econômicas, sociais e físicas que assumam características de uma área metropolitana, podem ser organizados como tal e essa entidade passa a ter um regime administrativo e fiscal de caráter especial, podendo converter-se em Distrito. Esse é o caso de Bogotá, que é a capital da República da Colômbia e do Departamento da Cundinamarca e é organizada como um Distrito Capital (CPC, 1991, art. 322) e dividida em localidades. Seu Consejo Distrital é composto por 45 membros e cada localidade tem uma junta administrativa. Além disso, seu Alcalde Mayor é eleito para um mandato de 4 anos por 40% dos votos, desde que supere em 10 pontos percentuais o segundo candidato (CPC, 1991, art. 323).

Há um Conselho Nacional Eleitoral responsável por reconhecer as pessoas jurídicas de partidos, movimentos políticos e grupos significativos de cidadãos, os quais podem inscrever candidatos para disputar as eleições. Movimentos sociais e grupos significativos de cidadãos também podem inscrever candidatos (CPC, 1991, art. 108). Os membros das Corporaciones Públicas eleitos por um mesmo partido, movimento ou grupo atuam nela como bancada (CPC, 1991, art. 107) e há o chamado Estatuto de la Oposición, que determina que partidos e movimentos políticos com status legal que se declaram contrários ao governo podem exercer livremente a função crítica frente a eles, propor e desenvolver alternativas políticas (CPC, 1991, art. 112).

¹⁹ Fonte: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Disponível em: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>. Acesso: 20 ago. 2019.

²⁰ Fonte: Banco Mundial. Disponível em: <https://data.worldbank.org/country/colombia>. Acesso: 25 ago. 2019.

²¹ Fonte: DANE. Disponível em: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>. Acesso: 20 ago. 2019.

²² Fonte: Constitución Política de Colombia (CPC), 1991. Disponível em: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/constitucion-politica>. Acesso: 20 ago. 2019.

No que tange a mudanças institucionais acontecidas recentemente e que têm relação com o caso estudado para esta pesquisa, o documento ‘Cuatro años de trabajo en el Consejo de Bogotá’ (BCV-08) as aborda em três momentos: na década de 80, o país presenciava uma explosão dos índices de violência e um sistema político fechado, que permitia a participação apenas de atores dos partidos liberal e conservador; em 1991 emergiu uma nova Carta Constitucional que tinha o objetivo de modernizar essa estrutura política e ampliar os espaços de representação de setores anteriormente excluídos; em 2003 iniciou um novo cenário de reformas que alteraram normas eleitorais e de funcionamento dos partidos, com o objetivo de valorizar o interesse comum em detrimento de práticas pessoais (BCV-08).

Essas reformas se estenderam até 2005, com a aprovação da Lei de Bancadas, a qual introduziu a obrigatoriedade dos partidos políticos se comportarem como bancadas. Isso significa que “representantes de qualquer corporação pública eleitos pelo mesmo partido devem concordar e adotar, nos debates e votações, posturas unificadas sobre os assuntos que foram submetidos à consideração” (BCV-05, p. 4, tradução nossa). A exceção a essa regra são o que denominam de assuntos de consciência ou assuntos que geram controvérsias internas. Essa lei visava “aumentar o controle dos diretórios dos partidos sobre seus membros e, conseqüentemente, impor maior disciplina, além da coordenação de atividades com o objetivo de racionalizar os procedimentos regulatórios e de controle” (BCV-08, p. 22, tradução nossa).

Essas alterações constitucionais e regulamentares em âmbito nacional, no entendimento do programa Bogotá Cómo Vamos, trouxeram avanços para a democracia colombiana no tocante à ampliação dos espaços de representação política e participação cidadã e também à capacidade de reduzir conflitos de maneira pacífica em cidades tão plurais como Bogotá. Em 2007, época em que elaboraram o documento ‘BCV-08’, eles vislumbravam, adiante, “a consolidação de uma cultura política na qual os cidadãos tenham um papel mais ativo [...] a favor de uma sociedade civil mais ativa e incidente nas decisões sobre o público” (BCV-08, p. 96, tradução nossa).

Descendo ao âmbito municipal ou, nesse caso em específico, distrital, detalham-se algumas informações sobre Bogotá D. C. Conforme mencionado anteriormente, é a capital da Colômbia e do Departamento de Cundinamarca e é organizada como um Distrito Capital. É a maior cidade colombiana, com 20 localidades, uma população de 7 milhões de habitantes e PIB de \$250.576 bilhões de pesos. Para o Entrevistado N, Bogotá é uma boa cidade para se viver, apesar de ter problemas em termos de segurança e mobilidade, como qualquer cidade grande (EN.14_EO.N).

Na percepção da Entrevistada K, Bogotá é uma cidade interessante porque, por ser cosmopolita, tem uma série de desafios: cresceu tanto e de uma maneira desordenada que, em decorrência da falta de planejamento, originou assentamentos ilegais e incorporou municípios vizinhos dentro de si, dando origem às vinte localidades hoje existentes, que apresentam um desafio em termos de governança. Ela considera complicado um único Alcalde conseguir gerenciar essa quantidade de localidades, cada qual com suas características e necessidades específicas (EN.11_EA.K). Em sua avaliação, Bogotá tem conquistas importantes em alguns serviços públicos, como 100% de cobertura de água potável, esgoto, luz elétrica, quase completa em gás; mas questões como mobilidade e sustentabilidade em geral ainda são um desafio (EN.11_EA.K).

Outro aspecto por ela mencionado é o fato de Bogotá ser o foco de migrações internas da Colômbia e também de venezuelanos. Em seu entendimento, isso traz desafios para a cidade porque, com essa população deslocada, é mais difícil eles incorporarem a lógica de apropriação da cidade ou de sentimento de pertencimento e isso causa impactos na convivência dos cidadãos. Esse aspecto é refletido, inclusive, nas pesquisas de opinião: ela conta que, embora Bogotá se destaque na melhora dos indicadores objetivos de qualidade de vida, a população tem uma opinião muito crítica sobre a cidade. Por outro lado, ela crê que esse é um momento em que os bogotanos estão pensando no modelo de cidade que eles querem, em que a cidadania está “muito mais crítica” e começando a exigir a resolução desses problemas (EN.11_EA.K).

Em termos de estrutura político-administrativa, como em qualquer município/distrito colombiano, há a Alcaldia e o Consejo. O atual Alcalde Mayor de Bogotá, Enrique Peñalosa Londoño, assumiu o mandato em janeiro de 2016 e já ocupou o cargo de 1998 a 2000. O atual Consejo de Bogotá também tomou posse em janeiro de 2016 e é composto por 45 conselheiros eleitos por voto popular e que representam nove bancadas de diferentes partidos políticos²³. O Consejo é a autoridade político-administrativa máxima do Distrito, sendo responsável por produzir normas e acordos e monitorar a gestão das autoridades locais. Existem três comissões permanentes: Plano de Desenvolvimento e Ordenamento Territorial, Governo e Fazenda e Crédito Público²³.

Ainda sobre o Consejo de Bogotá, é um organismo de caráter administrativo, ou seja, não faz leis e tem sua atuação voltada a apresentar e “tramitar projetos de acordos e exercer o controle político sobre os atos da

²³ Fonte: Alcaldía de Bogotá. Disponível em: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/administracion-distrital/concejo-de-bogota>. Acesso: 20 ago. 2019.

administração” (BCV-13, p. 7, tradução nossa). É entendido como o “cenário privilegiado de expressão de minorias que não venceram as eleições para a prefeitura” (BCV-13, p. 7, tradução nossa) e onde “se discutem, debatem e tramitam todas as normas que posteriormente a Administración Distrital deve colocar em prática” (BCV-08, p. 9, tradução nossa). Ademais, é o local em que se viabiliza o controle político, ou seja, o espaço de deliberação da oposição (BCV-08).

De acordo com um dos boletins do Consejo Cómo Vamos (apresentado adiante), afirma-se que “a cidade e o Prefeito sabem que pelo Conselho têm passado, nos últimos anos, as mais importantes transformações de Bogotá”, tais como a Transmilenio, a recuperação do espaço público, as bibliotecas, os novos colégios públicos, Metrovivienda, as ciclofaixas, a desmarginalização de bairros e o combate à pobreza, entre outros (BCV-05, p. 19, tradução nossa).

Outro aspecto importante no processo político-administrativo de Bogotá (e da Colômbia) é o Plan de Desarrollo, constitucionalmente estabelecido como a principal ferramenta de gestão e planejamento (BCV-11). Por ser uma referência permanente para avaliar a administração e o processo de prestação de contas, esse plano contém uma parte estratégica, que contempla “objetivos, metas e prioridades do plano no nível distrital e local” e um plano plurianual de investimentos (BCV-11, p. 5, tradução nossa).

No que tange ao contexto da cidade à época da criação do BCV, os problemas para os quais as reformas constitucionais colombianas buscaram soluções coincidiam com aqueles que a equipe inicial do programa Bogotá Cómo Vamos percebia. Nos documentos, é possível identificar que eles diagnosticavam a escassez de processos de participação e construção coletiva de ações em decorrência da ausência de ferramentas de planejamento que produzissem dados sobre a gestão pública, o que refletia negativamente na eficiência de investimentos e na transparência da administração (BCV-01).

As transformações começaram a ser percebidas em 1993, quando se estabeleceu a elaboração de programas de governo como condição para concorrer a cargos públicos, e em 1994, quando o formato e conteúdo dos planos de desenvolvimento foram regulamentados (BCV-01). Essa possibilidade de acompanhar o cumprimento de promessas eleitorais contribuiu para a sociedade começar a “solicitar contas, incentivar a geração de informações, realizar avaliação e debate e envolver cidadãos [...] na construção coletiva da cidade” (BCV-01, p. única, tradução nossa). Tal mudança de percepção sobre o relacionamento entre gestão pública e sociedade por um lado e, por outro, a disponibilização de um documento estruturado com objetivos e metas que facilitavam o monitoramento da gestão foram fatores relevantes para a formação do programa Bogotá Cómo Vamos, assunto da seção subsequente.

4.1.1.2 Constituição do programa

Nesta seção, são apresentadas informações relacionadas tanto à constituição do programa Bogotá Cómo Vamos, sua finalidade e objetivos centrais, como à replicação dessa metodologia para outras cidades e a consequente formação de uma rede nacional. Antes de iniciar, convém fazer um esclarecimento terminológico: quando de sua criação, a iniciativa em Bogotá era chamada Red Bogotá Cómo Vamos, mas com o decorrer do tempo e a demonstração de interesse de outras cidades em adotarem a metodologia, convencionou-se que as iniciativas específicas das cidades seriam denominadas ‘programas’, ficando a iniciativa nacional com a nomenclatura de ‘rede’.

O primeiro programa Cómo Vamos, então, foi desenvolvido em Bogotá em 1997, durante o processo eleitoral de prefeitos, e iniciou oficialmente suas atividades em 1998 como “uma iniciativa cidadã e do setor privado, integrada por representantes como sindicatos e empresários, meios de comunicação e academia” (BCV-01, p. única, tradução nossa). A motivação para criar uma entidade dessa natureza foi a insatisfação diante da ausência de “processos de prestação de contas e controle cidadão e a necessidade de promover espaços de debate em torno do desenvolvimento da cidade” (BCV-01, p. única, tradução nossa). Conforme relatado na seção anterior, esse cenário de baixa transparência era consequência da falta de estrutura de planejamento da gestão pública em produzir informações. Todavia, em decorrência das reformas que passaram a ocorrer em 1991, alguns atores perceberam uma oportunidade de participação no espaço público (BCV-01) e começaram a planejar essa iniciativa.

Esses atores eram a Câmara de Comércio de Bogotá, a Editora El Tiempo, a Fundação Corona e o Instituto FES de Liderança. Os perfis das entidades fundadoras do programa são, então, respectivamente: uma entidade privada sem fins lucrativos e que apoia as capacidades empresariais e o ambiente de negócios; um meio de comunicação de grande influência na Colômbia; uma organização da sociedade civil colombiana voltada ao desenvolvimento social do país e ao fomento de políticas públicas de alto impacto; e um instituto dedicado a descobrir, capacitar e promover lideranças. Mais tarde, em 2010, a Pontifícia Universidade Javeriana entrou como sócia, representando a academia (BCV-01).

O atual diretor do programa, Entrevistado N, relata que esse exercício, então, uniu o principal periódico da cidade, uma das fundações mais reconhecidas e a Câmara de Comércio, junto com a Fundação FES. O programa, em sua percepção, nasceu

com o interesse de fazer um seguimento, sobretudo, do Plano de Desenvolvimento de quem fosse eleito como prefeito em 1998, porque, para esse momento, a cidade também contava com recursos consideráveis e o que se queria era ter uma medida sobre como esses recursos geravam impacto na qualidade de vida. (EN.14_EO.N, tradução nossa)

O trabalho do programa Bogotá Cómo Vamos é combinar a análise de indicadores técnicos e de percepção cidadã, com o objetivo de conhecer os resultados da gestão para melhorar a qualidade de vida na cidade e seu impacto nos cidadãos²⁴. O programa publica, anualmente, três documentos: o informe de qualidade de vida, a avaliação de percepção cidadã e o informe de monitoramento e avaliação de desempenho do Consejo de Bogotá (detalhados na seção 4.1.1.5).

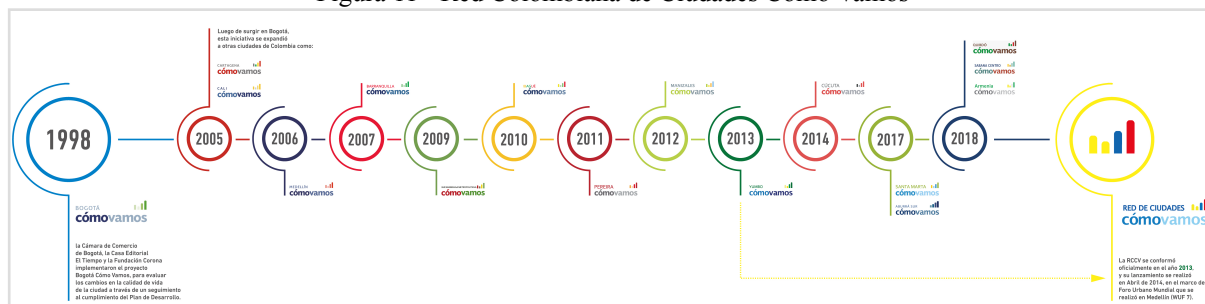
Seus objetivos são: “promoção de governos efetivos e transparentes; trabalho em aliança em torno da qualidade de vida; e geração de cidadãos mais informados, responsáveis e participativos” (BCV-31, p. 2, tradução nossa). Seus princípios são: interesse pelo público; qualidade da informação; objetividade e imparcialidade; autonomia; alianças e trabalho em rede; comunicação e participação; e compromisso²⁴.

O BCV consiste em um programa gerador de conhecimento sobre a qualidade de vida na cidade, é considerado uma “referência para governos em suas tarefas de planejamento e uma oportunidade para que os cidadãos participem ativamente no desenvolvimento da cidade usando a informação do programa para atuar e incidir em política pública” (BCV-01, p. única, tradução nossa). Algumas palavras que definem o programa são: informação, qualidade de vida, participação, alianças, gestão, diálogo, indicadores, transparência, monitoramento, metas, governo, metodologia, controle social, independência, inspiração, percepção, supervisão, cidadania, incidência, imparcialidade (BCV-32).

O sucesso do modelo foi reconhecido quando, em 2005, atores de Cartagena e Cali entraram em contato com o interesse de replicá-lo em suas cidades. Nesse momento, conforme relata o Entrevistado I, entre as quatro organizações fundadoras, três delas — a Editora El Tiempo, a Câmara de Comércio de Bogotá e o Instituto FES — delegaram à Fundación Corona a responsabilidade de auxiliar e acompanhar essas outras cidades ou grupos que queriam criar uma iniciativa nos moldes da Cómo Vamos (EN.09_EO.I), cabendo a ela a responsabilidade pelo processo de replicação do modelo.

A partir de 2005, então, houve uma expansão da metodologia para outras cidades colombianas, conforme se percebe na Figura 11, e atualmente existem 16 iniciativas no país, que envolvem um total de 35 municípios (alguns programas têm uma abordagem regional e agrupam mais municípios) e formam a Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos (RCCCV).

Figura 11 - Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos



Fonte: Red de Ciudades Cómo Vamos. Disponível em: <http://redcomovamos.org/quienessomos/>.

A Red Colombiana de Ciudades Cómo Vamos (RCCCV) foi criada apenas em 2013, quando havia dez programas criados, e seu lançamento foi em abril de 2014, no Fórum Urbano Mundial realizado em Medellín²⁵. Antes da criação dessa rede nacional, os programas eram independentes, ou seja, não havia uma coordenação oficial entre eles, embora eles se relacionassem por conta da metodologia comum (EN.09_EO.I). A motivação para criar essa iniciativa nacional, de acordo com o relato do atual Diretor da RCCCV (Entrevistado I), surgiu em decorrência da experiência conjunta dos programas das maiores cidades - Bogotá, Medellín e Cali - em elaborar relatórios comparativos. Com esse exemplo, eles perceberam uma

ótima oportunidade de articular diferentes programas e criar uma perspectiva comparativa do trabalho que eles desenvolvem, porque, embora seja super interessante focar em Bogotá, é muito mais útil monitorar e avaliar Bogotá em comparação com outras cidades da Colômbia e fora da Colômbia. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Ademais, muitos dos dados utilizados pelos programas Cómo Vamos são gerados por instituições nacionais, então se percebeu a importância de criar uma instância de advocacy em âmbito nacional que pudesse

²⁴ Fonte: Site de Bogotá Cómo Vamos. Disponível em: <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>. Acesso: 20 ago. 2019.

²⁵ Fonte: Red de Ciudades Cómo Vamos. Disponível em: <http://redcomovamos.org/quienessomos/>. Acesso: 22 ago. 2019.

ajudar a *Cómo Vamos* a “negociar, conversar e fazer advocacy junto aos Ministérios e ao Governo Nacional” para procurar soluções sobre como gerar esses dados de forma desagregada, ou seja, em âmbito local (EN.09_EO.I, tradução nossa). No entendimento do Diretor da RCCCV, a criação dessa instância, além de melhorar a incidência com o governo nacional, poderia fortalecer todo o modelo *Cómo Vamos* e “promover uma perspectiva mais abrangente, encorajar outras cidades a aderirem e articular diferentes pessoas e parceiros que fazem parte da rede como um todo” (EN.09_EO.I, tradução nossa).

Com essa motivação em vista, a Fundación Corona estabeleceu essa instância nacional da rede e, inicialmente, a coordenação era revezada entre as diretorias de diferentes programas, iniciando por Manizales *Cómo Vamos* e depois passando para Pereira *Cómo Vamos* (EN.09_EO.I). Todavia, eles perceberam que, para potencializar a atuação em contexto nacional, seria importante que a RCCCV estivesse localizada na capital do país, próxima ao governo central. Dessa forma, em 2018, os sócios fundadores decidiram trazer a coordenação para Bogotá e criar um papel de coordenador à parte dos coordenadores dos programas. Foi então que o Entrevistado I assumiu como primeiro Coordenador Nacional e continua seu trabalho até o momento (EN.09_EO.I).

Ele destaca que essa atuação nacional é feita a partir de duas estratégias: a primeira é o fortalecimento dos diferentes programas *Cómo Vamos*, dando apoio com ferramentas e atividades, incentivando o trabalho em nível local, especialmente dos programas mais recentes; e a segunda é o monitoramento de todas as cidades da rede e o consequente trabalho de advocacy direcionado ao governo nacional (EN.09_EO.I). Nos últimos cinco anos, ele salienta que a agenda da rede é orientada à ideia de qualidade de vida, que constitui o modelo conceitual da *Cómo Vamos*, e essa agenda é viabilizada a partir da análise de dados subjetivos (pesquisas de opinião) e objetivos (indicadores oficiais), agregando essas informações em um exercício de comparação e criando relatórios que abrangem toda a rede (EN.09_EO.I).

4.1.1.3 Atores e relacionamentos

Os sócios fundadores já foram apresentados na seção anterior, então, nesta seção, são destacadas as percepções dos entrevistados sobre a composição do programa, seu relacionamento com a sociedade em geral e seu relacionamento com a Administração Pública Municipal.

Quando questionados sobre o relacionamento entre os atores que compõem o programa Bogotá *Cómo Vamos*, o Entrevistado N ressalta que não há um número limitado de atores que podem participar, mas aqueles que querem devem assumir um compromisso com a cidade que garanta a imparcialidade das análises e precisam contribuir com suas expertises de trabalho nas atividades do programa (EN.14_EO.N). A Entrevistada K complementa que, para constituir um programa *Cómo Vamos*, são necessários quatro perfis de atores: uma fundação, um sindicato, um meio de comunicação e uma universidade. Em Bogotá *Cómo Vamos*, como já dito, foram a Câmara de Comércio de Bogotá, a Fundación Corona, a Editora El Tiempo e a Universidad Javeriana. Esses são os sócios gestores do programa (EN.11_EA.K).

No que tange ao relacionamento entre esses atores, a Entrevistada K afirma que o modelo busca a mais ampla representatividade da sociedade civil e avalia como sendo uma relação muito complementar:

por exemplo, no meu caso, para a Fundação Corona, minha gerência é a área de cidadania, democracia e transparência, para mim, um programa *Como Vamos*, então, é, digamos, um programa totalmente estratégico para o meu trabalho [...] minha tarefa é, precisamente, trabalhar, por exemplo, em ferramentas de inovação para fortalecer o relacionamento com o governo local, como exercícios de responsabilidade são fortalecidos, como atingimos o impacto, ou seja, tudo em que trabalho é como fortalecemos esses exercícios de transparência, tudo o que trabalhei aqui, por exemplo, são lições que tirei do exercício Bogotá *Como Vamos*. (EN.11_EA.K)

Para a Câmara de Comércio de Bogotá, ela continua, esse relacionamento também é produtivo porque eles têm uma área de pesquisa sobre as questões da cidade, o que faz com que todo o material produzido pelo BCV tenha utilidade a eles e vice-versa, tudo o que a Câmara produz é um insumo de análise ao programa. A mídia é um ator bastante estratégico porque “ajuda a tornar visíveis todas as informações geradas, ajudando a cumprir um dos objetivos de Bogotá *Como vamos*, que é exibir as informações para que o cidadão saiba o que está acontecendo na cidade” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

E a academia, com os diferentes departamentos universitários, que lidam com temáticas como meio ambiente, mobilidade, etc., eles “participam das análises e também conferem esse rigor que é tão importante para a sociedade” (EN.11_EA.K, tradução nossa). O Entrevistado I complementa, em uma perspectiva mais geral, que muitos dos coordenadores dos programas *Cómo Vamos* são professores universitários, ou seja, pessoas qualificadas, com formação acadêmica, que dividem seu tempo atuando na academia e no programa (EN.09_EO.I). Em síntese, para a Entrevistada K, a composição do programa BCV é bem configurada porque “cada um desempenha um papel muito diferente, que é muito complementar e que nos permite entender como atender aos interesses que temos” como programa (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Acerca do relacionamento do programa BCV com a sociedade em geral, o objetivo principal, para o atual Diretor do programa, é ter cidadãos melhor informados. Em sua avaliação, “um cidadão melhor informado é um cidadão que participa melhor das decisões de políticas públicas e faz um melhor controle

social” (EN.14_EO.N). Embora BCV seja um programa técnico, ele acredita que o mais importante é conseguir traduzir essas análises técnicas em uma linguagem que os cidadãos entendam. A Entrevistada K compartilha esse entendimento de que os cidadãos e a sociedade civil organizada são stakeholders muito importantes para Bogotá Cómo Vamos, no entanto acredita haver um desafio de “identificar as melhores estratégias para poder ter um relacionamento muito mais próximo” (EN.11_EA.K, tradução nossa). Em sua avaliação, esse deveria ser um setor direto com quem o programa trabalha, principalmente a sociedade civil organizada, mas ainda é um desafio e eles seguem tentando estratégias para estabelecer essa proximidade.

Com a academia, a Entrevistada K acredita que o relacionamento é forte, principalmente com a Universidad Javeriana, por ser sócia gestora, uma vez que as informações produzidas pelo programa BCV são utilizadas como referência de consulta para departamentos de pesquisa em várias universidades. E o relacionamento com a imprensa também é avaliado como forte, pois o programa BCV conta com o apoio dos meios de comunicação para a disseminação de seu trabalho e a conscientização dos cidadãos (EN.11_EA.K).

No que diz respeito ao relacionamento com a Administração Pública Municipal (neste caso, Distrital), na opinião do Entrevistado N, é muito bom, apesar de haver momentos de tensão. Corroborando essa percepção, a Entrevistada K comenta que há um bom relacionamento do programa com os atores do governo e que, tendo em vista seus 21 anos de trajetória, a administração se preocupa em disponibilizar qualquer informação requisitada, procura se envolver nos eventos promovidos pelo BCV e se informar sobre os diagnósticos e relatórios produzidos. Em suma, ela avalia esse relacionamento como uma “interação muito horizontal e muito interessante de diálogo entre um programa da sociedade civil e a administração local” (EN.11_EA.K).

O Entrevistado N acredita que o programa atingiu um grau de reputação e legitimidade que faz com que cidadãos e instituições dependam dele e salienta que “independentemente das tendências políticas que a cidade possa ter, os candidatos confiam nos dados e nas análises de Bogotá Cómo Vamos, porque eles veem isso como uma análise imparcial e equilibrada” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Para que essa análise seja imparcial, algo que eles procuram fazer é validar as informações coletadas com quem é responsável pelos dados. Exemplificando: “se a Secretaria de Saúde diz que está divulgando dados sobre a mortalidade infantil, procuramos averiguar se o dado é correto e a que se deve seu aumento ou redução, para depois trazer argumentos que possam explicar corretamente esse dado aos cidadãos” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Ele aponta que não basta atribuir um valor ao dado, mas explicá-lo dentro de um contexto e com uma interpretação adequada.

Ainda sobre a imparcialidade, a Entrevistada K acrescenta que essa receptividade da administração local se deve ao fato de, ao longo dos anos, o programa ter se mantido “independente, objetivo, imparcial”. Em sua avaliação, “esse nível de rigorosidade no exercício de análise dos dados, esse nível de independência e de imparcialidade que nos permite ter um diálogo com a administração sem ter uma carga política, e isso permite gerar esses laços de confiança e de relacionamento direto” (EN.11_EA.K, tradução nossa). Ela acrescenta que eles já passaram por governos de esquerda, de direita e de centro e não há uma gestão que não saiba que BCV irá solicitar informações e que se negue a disponibilizá-las; e avalia que essa dinâmica de interação estabelecida entre BCV e a APM consegue gerar um exercício importante de transparência e prestação de contas.

Todavia, ela salienta que esse relacionamento ocasionalmente pode variar entre diferentes atores da gestão, ou seja, o relacionamento com o Alcalde pode ser diferente daquele estabelecido com sua equipe. Ela exemplifica contando que, enquanto era diretora, um dos Alcaldes alocou uma pessoa específica na Secretaria de Planejamento que deveria ficar focada em atender ao BCV. Era essa pessoa que participava dos eventos, recebia os direitos de petição e garantia que a informação chegasse ao programa. Em síntese, ela avalia que, em geral, as gestões são muito abertas e muito receptivas, mas isso não implica que o relacionamento seja assim com os Alcaldes (EN.11_EA.K).

No tocante à facilidade de acesso aos dados oficiais necessários para que o programa publique seus relatórios, o Entrevistado N comenta que a solicitação é feita sempre por requerimento oficial escrito, com um recurso legal existente na Colômbia chamado ‘direito de petição’. Ele acredita que essa forma de solicitação é a mais adequada porque evita inconvenientes “de que as autoridades digam posteriormente que as informações não estavam corretas ou que as informações relatadas eram diferentes” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Além disso, toda informação obtida é arquivada e os dados são abertos. Ele avalia ser necessária essa postura transparente do programa porque o papel deles é de controle social, logo, precisam permitir que as pessoas também consigam ter acesso aos dados disponíveis (EN.14_EO.N).

A Entrevista K acrescenta que há diferentes momentos do relacionamento com a APM e, corroborando a fala do Entrevistado N, comenta que, a cada início de ano, o programa solicita os dados via direito de petição e essa solicitação é sempre atendida, “independentemente da administração”. Já é um entendimento consolidado entre os atores políticos que, em determinado ponto, o programa Bogotá Cómo Vamos irá entrar em contato para solicitar informações e que, se eles não fornecem, “pode ser difícil”. Com isso, ela quer dizer que eles podem ter problemas não por causa do programa em si, mas porque, “no momento em que obtivermos os resultados e evidenciarmos, por exemplo, que existe uma secretaria que não forneceu informações”, isso é tornado público e, no final, acaba gerando um efeito de “responsabilização muito forte” diante dessa disponibilidade em prestar contas (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Ela considera que o programa BCV tem contribuído com a gestão pública no sentido de aprimorá-los nos exercícios de transparência e na produção e entrega da melhor informação possível, uma vez que

as Secretarias sempre estão muito abertas e dispostas a se reunir com o programa para explicar sobre a informação que entregaram, por que isso, por que aquilo; porque eles se preocupam e têm bastante interesse que a informação que sai de Bogotá *Cómo Vamos* seja uma informação de qualidade. (EN.11_EA.K, tradução nossa)

Ao longo desses 21 anos de existência, ela avalia que o programa Bogotá *Cómo Vamos* tem fortalecido não apenas o processo de produção dessas informações, mas também o rigor com que elas são produzidas, tornando a gestão pública mais aberta a exercícios de prestação de contas e de controle social, independentemente da equipe que esteja em mandato (EN.11_EA.K).

Complementando esse relato sob a perspectiva nacional, o Entrevistado I assevera que a interação com a administração pública federal ocorre de duas formas: a primeira, dando suporte a um programa *Cómo Vamos* de uma cidade específica, que busca, por exemplo, fomento para um projeto de mobilidade, ou a vários programas que anseiam por um projeto maior que conecte suas cidades em determinado tema; e a segunda é fazer o trabalho de advocacy como rede diretamente com o governo nacional e suas entidades e isso é feito, principalmente, a partir do planejamento de projetos específicos em temas que eles percebem que ainda são grandes desafios para as cidades, que tenham alguma deficiência de informação ou apresentem uma oportunidade de efetivamente ter um impacto em política pública. Para exemplificar, ele cita os ODS:

deste que foi estabelecida a estratégia abrangente da Red *Cómo Vamos* sobre os ODS, nós temos nos relacionado, principalmente, com atores que têm, vamos dizer, bastante responsabilidade pela implementação dos ODS em nível nacional, já que eles têm mais responsabilidades, mais recursos e mais poder de realmente obter e implementar coisas diferentes em diferentes níveis e diferentes áreas dos ODS. Apenas para dar um exemplo, três dos atores com quem nós temos trabalhado nos últimos dois anos são o Departamento Nacional de Planejamento, o Departamento Nacional de Estatística e o Ministério de Meio Ambiente e Desenvolvimento sustentável. [...] estamos focando em entidades e departamentos específicos, onde podemos ser mais efetivos, mais eficientes e, como estamos nos redesenhando, onde podemos ter um impacto maior. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Avaliando de forma geral os programas *Cómo Vamos* e esse relacionamento com a APM, ele acredita que é um modelo consolidado na Colômbia, que tem um nome e se tornou, em algumas cidades, o “principal repositório de informação”. Pelo fato de a rede ter presença em diversas cidades, ele considera que eles conseguem ter “uma ideia muito clara e conhecimento sobre o que está acontecendo em nível local”, diferentemente do que ocorre com Departamentos e Ministérios nacionais, que precisam ter uma visão mais abrangente. Nesse sentido, ele percebe que isso torna a rede um ator bastante atrativo para trabalhar, pelo fato de não ser pública, e sim guiada por organizações privadas e da sociedade civil, por atuar em cidades diferentes, por pensar em projetos que causam impactos específicos. Sua experiência como coordenador nacional tem sido

muito motivadora, muito interessante para ver com que facilidade podemos abrir portas no governo nacional e com que facilidade somos reconhecidos e convidados a participar de uma discussão relacionada às cidades, relacionada ao desenvolvimento urbano, relacionada ao desenvolvimento sustentável. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

Retornando ao âmbito local, mais especificamente do caso estudado, para exemplificar a forma como o programa Bogotá *Cómo Vamos* mobiliza e articula todos os atores com quem se relaciona — internos, da sociedade em geral e da Administração Pública Municipal — em função de um objetivo comum, cita-se o projeto chamado ‘*Construyendo nuestra Séptima*’, que tinha o propósito de entregar uma contribuição cidadã sobre o desenho urbano da *TransMilenio* (transporte coletivo) pela rota *Séptima*. Para a construção dessa proposta, o BCV definiu três grupos de atores: institucionais, especialistas e grupos de cidadãos (BCV-31).

Os atores institucionais são “academia, empresários, organizações e entidades de controle social” e os atores da própria Administração Distrital. Os especialistas são as pessoas que validam as propostas dos cidadãos a partir de discussões sobre temas específicos como, por exemplo, mobilidade, espaço público, meio ambiente, urbanismo, etc. E os grupos de cidadãos são conjuntos de atores como comerciantes, organizações sociais, empresários, coletivos de cidadãos, de vizinhos, estudantes, líderes comunitários e outros que participam “criando projetos em cada um dos espaços”. Os aportes desse terceiro grupo são o “insumo principal para cumprir o objetivo da iniciativa” (BCV-31, p. 4, tradução nossa). É possível perceber um trabalho de articulação do BCV, que procurou envolver diferentes grupos da sociedade com o intuito de contribuir para a melhora de uma temática específica da cidade.

4.1.1.4 Recursos disponíveis

Não foi possível encontrar nenhum documento com demonstrações financeiras do programa Bogotá *Cómo Vamos*. O que foi possível coletar sobre esse assunto consta no Manual de Réplicas *Cómo Vamos* (MCV-05), na seção de ‘viabilidade e requisitos para a formação de um *Cómo Vamos*’. O manual define que a criação de um programa *Cómo Vamos* implica na realização de uma aliança de longo prazo, com disposição para garantir os recursos financeiros para sua operação e os recursos devem provir do setor privado e nunca do setor público, para garantir condições ótimas de independência e autonomia.

Complementarmente, quando questionado sobre o financiamento, o Diretor atual comenta que eles não recebem recursos públicos de qualquer natureza, para conseguir garantir a independência do programa. Ele acrescenta que, “em ocasiões, temos recebido recursos de cooperação internacional ou de fundações privadas para temas específicos” e atualmente, receberam “um recurso de uma fundação empresarial que está interessada em analisar o tema da nutrição infantil na cidade”, ou seja, “a fundação é o patrocinador desse estudo” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

O custo médio anual de um programa *Cómo Vamos* pode variar “entre 100 mil e 150 mil dólares, dependendo do tamanho da cidade e da profundidade das tarefas que são realizadas” (MCV-05, p. 22, tradução nossa). Tais recursos garantem o financiamento de uma unidade coordenadora, suas atividades e os produtos mínimos do modelo. A metodologia recomenda que se faça “o exercício de especificar o orçamento com base no plano de validade do contrato e nos planos anuais com orçamentos e fluxos de caixa”; e os aportes podem ser especificados de forma detalhada. Além disso, a metodologia ressalta que o orçamento do programa deve ser independente dos orçamentos das organizações sócias, para possibilitar reinvestimentos e assegurar a autonomia e a sustentabilidade do *Cómo Vamos* (MCV-05, p. 22).

4.1.1.5 Processos de trabalho

Para abordar os processos de trabalho do programa Bogotá *Cómo Vamos*, referencia-se o manual de replicação da metodologia *Cómo Vamos* (MCV-05), pois não há variação entre um programa e outro. Faz-se um resumo sobre o processo de estruturação de um programa dessa natureza a partir de aspectos como: objetivos; fases de implementação e modelo metodológico.

O objetivo geral de um programa *Cómo Vamos* é “acompanhar e avaliar a qualidade de vida nas cidades” e seu propósito é “contribuir para desenvolver governos efetivos e transparentes e cidadãos mais informados, responsáveis e participativos” (MCV-05, p. 14, tradução nossa). Os objetivos específicos são: propiciar efetividade e transparência nos governos urbanos e suburbanos; avaliar as mudanças, contribuir no debate e ser referência permanente nas discussões sobre a qualidade de vida e a construção de uma cidade justa e sustentável; promover cidadãos mais informados, participativos e responsáveis; e promover alianças para desenvolver políticas que melhorem a qualidade de vida (MCV-05).

A implementação de um programa *Cómo Vamos*, em síntese, envolve quatro fases: avaliação da viabilidade e dos requisitos de constituição; constituição administrativa e operacional; desenho operacional e início do funcionamento; e ciclo de operação anual, apresentadas no Quadro 30 com suas subdivisões.

Quadro 30 - Fases de implementação de um programa *Cómo Vamos*

Fase	Subetapas
1. Viabilidade e requisitos de constituição	1.1 Solicitação de réplica à Fundação Corona e reuniões exploratórias.
	1.2 Identificação dos sócios potenciais do programa. Deve haver representação de pelo menos uma destas instituições: meio de comunicação; sindicato e/ou empresários; academia; organizações não-governamentais sem fins lucrativos.
	1.3 Imersão dos sócios potenciais sobre a metodologia do programa.
	1.4 Avaliação das condições sociais e políticas da cidade.
	1.5 Atendimento das condições financeiras.
2. Constituição administrativa e operacional	2.1 Entrega da carta de intenção para estabelecer um <i>Cómo Vamos</i> à Fundação Corona.
	2.2 Assinatura do convênio, que tem duração mínima de 4 anos.
	2.3 Formação das instâncias (estrutura organizacional) do programa.
	2.4 Definição do plano e da estrutura de trabalho do programa. Cada cidade pode definir seus processos de forma que melhor assegure a sustentabilidade do programa.
3. Desenho operacional do programa e início do funcionamento	Um programa <i>Cómo Vamos</i> se baseia em três pilares estratégicos de atuação:
	3.1 Avaliação: por meio de indicadores objetivos e subjetivos, o objetivo central é avaliar a qualidade de vida e as metas do plano de desenvolvimento de cada período.
	3.2 Comunicação: é uma ferramenta transversal na metodologia <i>Cómo Vamos</i> , por meio da qual se busca socializar e promover a apropriação cidadã em relação às análises, debates e propostas geradas no processo de avaliação.
4. Ciclo de operação anual	3.3 Participação cidadã ativa: procura empoderar os cidadãos sobre os contextos urbanos por meio das informações do programa, para que tenham incidência direta em seus territórios.
	O ciclo de operação é normalmente de 4 anos, tendo em consideração os períodos dos governos das cidades colombianas. Ele se divide em quatro momentos:
	4.1 Recomendações ao Plano de Desenvolvimento do representante eleito;
	4.2 Acompanhamento durante os quatro anos de cada administração;
	4.3 Balanço de gestão ao final de cada administração;
4.4 Incidência no processo eleitoral seguinte, promovendo espaços de discussão com candidatos.	

Fonte: Adaptado do Manual para Replicar la Experiencia *Cómo Vamos* (MCV-05).

O modelo metodológico de Bogotá *Cómo Vamos* está centrado no conceito de qualidade de vida, que é definido por eles como “o nível de acesso a bens e serviços que têm e devem ter as pessoas para que garantam seu bem-estar, e as condições básicas de vida e desenvolvimento, tanto individual como coletivo, de uma população em determinado território” (MCV-05, p. 27, tradução nossa). Para avaliar esse conceito, o programa levanta indicadores objetivos e subjetivos utilizando o enfoque do Banco Mundial, o qual define “a pobreza como o principal problema que afeta a qualidade de vida das pessoas e que estabelece uma rota a partir do conceito de ‘ativos das pessoas’ para compreender as diversas dimensões da pobreza” (MCV-05, p. 27, tradução nossa).

Esses ‘ativos’ são definidos pelo Banco Mundial como “bens, serviços, ingressos, capacidades e oportunidades com que contam as pessoas para satisfazer suas necessidades e obter níveis de bem-estar e qualidade de vida” (MCV-05, p. 28, tradução nossa) e são classificados em cinco: humanos; sociais; físicos; financeiros; e naturais. Na metodologia *Cómo Vamos*, eles são referenciados da seguinte forma: ativos das pessoas; habitat humano; cultura e responsabilidade cidadã; bom governo; e desenvolvimento econômico e competitividade (MCV-05). A Figura 12 representa esses círculos graficamente.

Figura 12 - Modelo metodológico *Cómo Vamos*



Fonte: Manual para Replicar la Experiencia *Cómo Vamos* (MCV-05, p. 28-29).

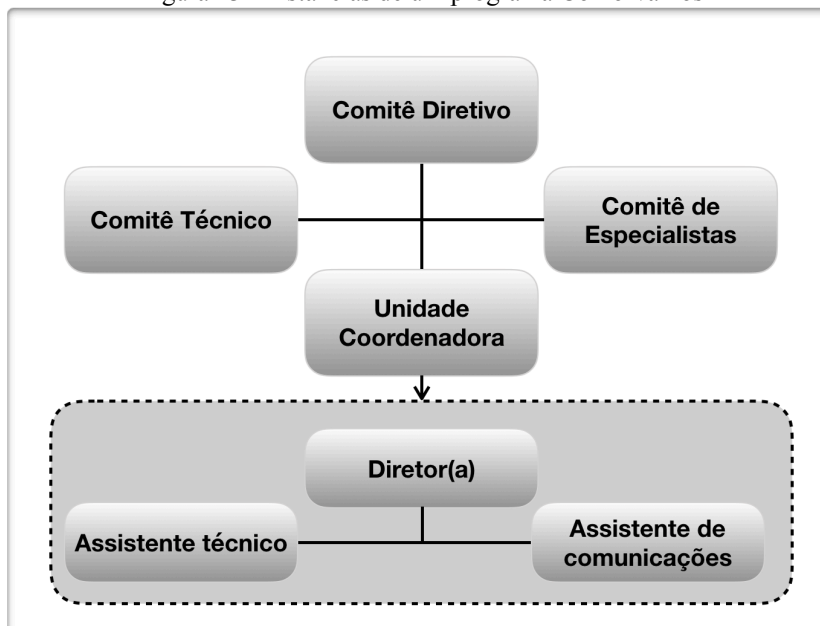
O anel central, dos ativos das pessoas, é relacionado aos indicadores inerentes aos seres humanos; o segundo demonstra “os entornos urbanos que afetam o bem-estar de pessoas, famílias e grupos”; o terceiro “mostra como as relações sociais e as interações afetam a qualidade de vida nas cidades”; o quarto, “a incidência das instituições no retorno dos ativos” e no estabelecimento de um clima de confiança que propulsiona o desenvolvimento econômico; e o quinto “agrupa indicadores que permitem analisar a capacidade de países ou regiões para gerar riqueza com o objetivo de manter a prosperidade e o bem-estar econômico e social” (MCV-05, p. 28, tradução nossa).

A partir desse modelo, foi criado um conjunto de indicadores objetivos e subjetivos que servem de insumo à etapa de avaliação, a qual é dividida em três componentes:

- Avaliação de indicadores objetivos, coletados da administração pública, e que, após analisados, geram um documento chamado Informe de Qualidade de Vida;
- Avaliação de indicadores subjetivos, levantados por uma pesquisa de opinião e que, após analisados, também geram um documento intitulado Avaliação de Percepção Cidadã; e
- Espaços de debate, reflexão e acompanhamento permanente, que podem ser organizados em forma de mesas de trabalho ou fóruns temáticos e cujo objetivo é “facilitar o diálogo sobre os avanços, ajustes ou acertos e ter incidência em políticas públicas”; levar aos candidatos ou representantes eleitos “temas prioritários e a desenvolver na cidade”; e contribuir no “debate público de temas relevantes, inclui-los na agenda pública e, principalmente, gerar conhecimentos para que o governo, organizações e outros atores contem com argumentos e ferramentas para solucionar problemas e planejar adequadamente a cidade” (MCV-05, p. 35-36, tradução nossa).

No tocante ao organograma, o Manual de Réplica Cómo Vamos (MCV-05) traz como recomendação mínima que o programa seja estruturado a partir de três instâncias principais — Comitê Diretivo, Comitê Técnico e Unidade Coordenadora — e um Comitê de Especialistas, conforme a Figura 13.

Figura 13 - Instâncias de um programa Cómo Vamos



Fonte: Adaptado de Manual para Replicar la Experiencia Cómo Vamos (MCV-05).

O Comitê Diretivo é a autoridade máxima e deve ser composto por um membro do nível diretivo de cada uma das entidades associadas que iniciaram o programa. Essa instância define as diretrizes gerais, os representantes das outras instâncias e toma decisões que podem influenciar no funcionamento e posicionamento do programa. Uma de suas funções é fazer a interlocução com o governante da cidade durante a fase de formalização do programa, além de aprovar o coordenador, analisar e aprovar os balanços financeiros, o orçamento, e os resultados alcançados. Esse Comitê se reúne com frequência trimestral (MCV-05).

O Comitê Técnico é a instância responsável por estruturar o programa e participa em “todos os processos de reflexão e análise associados às atividades do Cómo Vamos” (MCV-05, p. 24, tradução nossa). Seus membros, pertencentes às entidades associadas, precisam ter conhecimento técnico sobre a cidade e sobre a metodologia do programa e são eles que definem o plano de ação e a coordenação do programa, são recomendações para uma boa divulgação dos resultados, garantem o cumprimento de acordos estabelecidos, fomentam o intercâmbio de melhores práticas dentro da rede nacional, entre outras funções. Esse Comitê se reúne ao menos uma vez por mês com a Unidade Coordenadora (MCV-05).

A Unidade Coordenadora é constituída por um profissional coordenador do programa, que conta com o apoio de, pelo menos, um assistente técnico e um assistente de comunicações. A principal responsabilidade do coordenador é “delinear e implementar os planos de ação aprovados pelo Comitê Diretivo e Comitê Técnico” (MCV-05, p. 25, tradução nossa). Algumas das funções da Unidade Coordenadora são: propor ao Comitê Técnico ações alinhadas ao objetivo do programa e que permitam desenvolvê-lo e garantir sua sustentabilidade; apresentar o plano de ação anual; viabilizar a convocatória e a realização das mesas de trabalho; disseminar os resultados dos produtos do programa; entre outras (MCV-05).

O Comitê de Especialistas é instância permanente de um programa Cómo Vamos, sendo formado “por acadêmicos, consultores ou funcionários especialistas em diversas áreas, que tem como objetivo apoiar o programa com análises técnicas de áreas temáticas de interesse para o programa” (MCV-05, p. 26, tradução nossa). Dentre suas funções, estão: apoiar o programa com análises específicas de processos de avaliação; fazer pesquisas; realizar espaços de debate; publicar suas pesquisas sobre a cidade; participar em mesas com a administração pública para a discussão de políticas públicas, entre outras (MCV-05).

O atual Diretor do Bogotá Cómo Vamos complementa sobre as decisões: “os aportes econômicos são iguais para todos os sócios e as decisões são tomadas em conjunto, por consenso” (EN.14_EO.N, tradução nossa). O Manual de Réplicas sugere uma estrutura mínima, todavia, dada a dimensão do programa Bogotá Cómo Vamos, sua Unidade Coordenadora se organiza da seguinte forma: Diretor; Coordenadora Técnica; Coordenadora de Comunicações; Coordenadora de Governança e Participação, que atualmente também está a

cargo do Consejo Cómo Vamos; um assistente técnico; uma assistente administrativa; três assistentes do Consejo Cómo Vamos; e uma assistente operacional²⁶.

Falando especificamente dos produtos gerados, Bogotá Cómo Vamos tem três principais, que são publicados com frequência anual: o Informe de Qualidade de Vida e a Avaliação de Percepção Cidadã, que, combinados, trazem um diagnóstico da qualidade de vida na cidade; e o Informe de Monitoramento e Avaliação de Desempenho do Conselho de Bogotá²⁷.

O Informe de Qualidade de Vida apresenta os indicadores objetivos da cidade de Bogotá e consiste em “um relatório técnico que leva em consideração as variações dos indicadores mais importantes de resultado e impacto durante o ano imediatamente anterior” (BCV-11, p. 3, tradução nossa). Nesse relatório, são analisadas “as variações em uma série histórica de um grupo de indicadores que respondem pela produção, acesso e qualidade de um grupo de bens e serviços que afetam diretamente a qualidade de vida da população” e o programa BCV se pronuncia sobre “questões ou processos que, apesar de não serem incluídos nos indicadores, são considerados como tendo um grande impacto na qualidade de vida” da cidade (BCV-11, p. 3, tradução nossa).

Eles consideram essa análise de séries históricas importante porque permite avaliar não somente as variações do ano anterior, mas “também as tendências e avanços que foram feitos a médio e longo prazo” (BCV-11, p. 3, tradução nossa). A avaliação é realizada sempre tendo como referência as informações fornecidas pelas Secretarias, Institutos e outras instituições da APM e podem ser feitas consultas também a entidades nacionais ou outras responsáveis pela produção desses dados (BCV-11).

A Avaliação de Percepção Cidadã se realiza desde o início do programa (1998), e levanta os indicadores subjetivos relacionados à percepção dos cidadãos sobre a qualidade de vida em Bogotá. É o produto do BCV que mais passou por aperfeiçoamentos metodológicos ao longo do tempo, com intuito de fazer com que os resultados obtidos reflitam de forma mais fidedigna a percepção das pessoas entrevistadas (BCV-27). Essa pesquisa é aplicada com “métodos de amostra probabilística, empregando processos rigorosos de supervisão, monitoramento e controle de qualidade” (BCV-27, p. 3 tradução nossa).

Sua aplicação demanda seis etapas: desenho metodológico, coleta de informações, sistematização dos dados, validação dos dados, análise da informação e difusão e socialização. Ela é estruturada em quatro formulários distintos, um correspondente a cada ano de governo da Administração Distrital (BCV-27). Há um núcleo básico, com perguntas de todos os capítulos que, por sua importância, são coletadas todos os anos; módulos temáticos, que contemplam assuntos como educação, saúde, qualidade de vida, entre outros, que são aplicados de acordo com o formulário da vez; e um módulo de conjuntura, que inclui, a cada ano, perguntas adicionais diferentes para cada programa, que refletem o contexto da cidade e permitem trazer elementos distintivos de cada local e dos temas priorizados pela administração pública. Esse terceiro módulo é adaptado a cada ano e cada programa molda de acordo com seu entendimento (BCV-27).

O Informe de Monitoramento e Avaliação de Desempenho do Conselho de Bogotá é um relatório lançado com frequência semestral e que tem como objetivo “produzir informação periodicamente com o objetivo de fornecer aos cidadãos elementos de análise que conduzam ao fortalecimento dos exercícios de controle social e de prestação de contas na cidade” (BCV-39, p. 8, tradução nossa). Para cumprir esse monitoramento sistemático do Consejo de Bogotá, o programa BCV criou uma estrutura específica, o Consejo Cómo Vamos, que, desde 2002, analisa “o trabalho dos conselheiros, das bancadas e das mesas diretivas” (BCV-39, p. 8, tradução nossa).

O Consejo Cómo Vamos propõe “cidadãos informados sobre a gestão dos conselheiros, além de implementar ferramentas pedagógicas direcionadas a reduzir o absenteísmo e a percepção negativa que tem tido essa instituição ao longo do tempo” (BCV-29, p. 9, tradução nossa). Seu objetivo, então, é “fortalecer e dar visibilidade ao desempenho institucional dessa entidade, a partir do monitoramento de suas atribuições normativas e do controle político” (BCV-29, p. 8, tradução nossa). A equipe do Consejo Cómo Vamos assiste a todas as sessões agendadas no semestre, compila as informações e monitora a gestão e os conselheiros em seus papéis como representantes dos cidadãos (BCV-39).

O Consejo Cómo Vamos desenvolveu uma metodologia específica para tal finalidade e a gestão dos conselheiros é avaliada a partir de quatro variáveis: participação, quórum e permanência, atividade normativa e controle político (BCV-39). Para cada uma dessas variáveis, são verificados os seguintes critérios: técnica, impacto, prioridade, sanção de acordos, eficácia na apresentação de propostas, assistência na permanência de propostas, conformidade de quórum e manutenção do quórum (BCV-13). Além disso, a avaliação é feita em três níveis:

‘Consejo Bajo la Lupa’ pretende oferecer informação, principalmente qualitativa, sobre a gestão do Consejo como corporação pública; ‘Bancada Una a Una’ monitora o trabalho de cada uma das bancadas com representação na cidade; e ‘Consejales Uno a Uno’ avalia a responsabilidade dos servidores nas discussões que se desenvolvem na entidade. (BCV-13, p. 21, tradução nossa)

²⁶ Fonte: Bogotá Cómo Vamos. Disponível em: <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>. Acesso: 25 ago. 2019.

²⁷ Fonte: Bogotá Cómo Vamos. Disponível em: <http://www.bogotacomovamos.org/acerca/>. Acesso: 22 ago. 2019.

Feito esse panorama, apresentam-se as percepções dos entrevistados a respeito da metodologia de trabalho do programa Bogotá Cómo Vamos. Na opinião do atual Diretor do programa, um aspecto importante dessa metodologia é a sistematização de um conjunto de boas práticas, a qual permite que, apesar da rotatividade de pessoas na equipe, aqueles que chegam entendam “como se fazem os processos, quais são os objetivos estratégicos de cada produto e, claro, que o plano de ação seja cumprido” (EN.14_EO.N, tradução nossa). Ele enfatiza que, a cada início de ano, é formulado um plano de ação, que recebe a aprovação do Comitê Diretivo do programa, e sua realização está vinculada a um orçamento.

Em sua percepção, o sucesso desse exercício Bogotá Cómo Vamos se deve tanto ao comprometimento dos parceiros envolvidos quanto a quem está à frente do programa. A importância do diretor está relacionada ao fato de que ele é a pessoa encarregada de elaborar o plano de ação, de planejar o aumento do número de especialistas e aliados e de criar confiança entre esses aliados. Além dos parceiros e do diretor, ele acredita que o modelo tem se mostrado um sucesso também em decorrência da equipe de trabalho, que, em sua avaliação, embora seja pequena, é uma equipe “comprometida com a cidade e especialmente com os temas priorizados por Bogotá Cómo Vamos” (EN.14_EO.N, tradução nossa).

A Entrevistada K avalia que o programa Bogotá Cómo Vamos tem “uma marca e um peso muito importantes na cidade” e, de forma geral, “todos os diferentes governos que passam pela cidade interagem, escutam o programa” (EN.11_EA.K, tradução nossa). Relembrando um pouco de sua experiência como diretora, ela relata que ingressou quando o programa já tinha 15 anos de existência e foram apresentados para ela alguns desafios de gestão, dentre os quais como renovar um pouco o exercício de Bogotá Cómo Vamos, ou, em outras palavras, como preservar esse modelo bem-sucedido, mas, ao mesmo tempo, incorporar novos elementos, e em desses elementos, em sua visão, era a aproximação do cidadão com o programa e sua capacitação “para diferentes exercícios de participação cidadã (EN.11_EA.K, tradução nossa).

À época, ela procurou essa aproximação a partir de duas estratégias: a implementação de uma estratégia de comunicação para fazer com que as informações produzidas por BCV, que eram de natureza técnica, pudessem ser compreendidas facilmente pela população em geral; e a realização de exercícios em âmbito local, mobilizando líderes e trazendo as informações de forma desagregada para cada localidade de Bogotá. Em sua visão, essa estratégia de atuação nas localidades foi bastante interessante porque permitiu perceber as diferenças existentes dentro de uma mesma cidade. Para exemplificar, ela cita que a taxa de homicídio de Bogotá é de 14 por 100 mil habitantes, mas que, quando se olha por localidade, é possível perceber que esse problema está concentrado em três localidades específicas, e não em toda a cidade, e isso é “interessante porque também permite abrir as discussões sobre onde deveríamos começar a focar as políticas públicas” (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Em seu entendimento, essa estratégia de atuação a partir das localidades contribuiu tanto para melhorar o nível de informação do poder público quanto para fortalecer as capacidades de líderes locais, que passaram a conhecer com mais profundidade as necessidades de suas localidades e, conseqüentemente, começaram a fazer exercícios de controle cidadão e de prestação de contas com o objetivo de “estabelecer compromissos com as prefeituras a nível local para fortalecer os exercícios de resultados em suas localidades” (EN.11_EA.K, tradução nossa). Sua opinião é de que foi um exercício bastante desafiante porque envolvia a construção de uma relação de confiança entre essas lideranças e o programa BCV visando o fortalecimento do processo de participação cidadã. Ela recorda que um resultado importante desse processo foi a “incidência direta na elaboração dos planos de desenvolvimento locais”, por exemplo (EN.11_EA.K, tradução nossa).

Quando questionado sobre o sucesso do programa Cómo Vamos ao longo do tempo, o Entrevistado I acredita que se deve a três aspectos: ser uma iniciativa local, ter uma metodologia de fácil aplicação e não demandar muito financeiramente. Desenvolvendo esses aspectos, ele avalia que o fato de ser uma iniciativa local contribui para a sustentabilidade do modelo porque “os compromissos são feitos localmente, os recursos financeiros que dão suporte e financiam os programas são locais”, ou seja, “não depende de um ator nacional, com um nível nacional de interesse”, tornando-se uma ferramenta valiosa por atender a interesses locais (EN.09_EO.I, tradução nossa).

O segundo aspecto, de ter uma metodologia clara, pode apresentar um desafio no momento de reunir os parceiros locais para dar início a um novo programa, mas, superado esse desafio, “o modelo em si é bem claro, bem direto, então é facilmente replicado” (EN.09_EO.I, tradução nossa). Todavia, ele salienta que, embora a metodologia seja clara e facilmente replicada, em cidades menores, pode haver uma dificuldade relacionada à disponibilidade de dados, que impactam na geração dos relatórios e análises de um Cómo Vamos. Exemplificando, ele afirma que,

quando um programa Cómo Vamos é criado em uma cidade pequena, por exemplo Quibdó, ou até mesmo em Santa Marta, Cúcuta, que são cidades intermediárias na Colômbia, você encontra vários desafios em realmente achar os dados, criar essa cultura de governo aberto no nível local, porque, embora haja uma responsabilidade constitucional dos governos locais e todos os governos, o fato de essas entidades produzirem informações com a qualidade, a periodicidade que nós pedimos é desafiador. (EN.09_EO.I, tradução nossa)

O terceiro aspecto, de que o modelo não demanda tanto financeiramente, relaciona-se ao fato de que “os produtos mínimos que precisam ser entregues não são necessariamente super caros, super complexos”. Entretanto, para o modelo avançar em sua capacidade de gerar impacto em políticas públicas, são necessários mais recursos e é nesse momento que pode se apresentar o desafio (EN.09_EO.I).

Quando questionado sobre a necessidade de mudar a metodologia em algum aspecto, o Entrevistado I acredita que não. Ele avalia que existem três estágios principais pelos quais um programa *Cómo Vamos* passa: o primeiro é o monitoramento dos dados e entrega dos produtos mínimos (Informe de Qualidade de Vida e Avaliação da Percepção Cidadã), que trazem um diagnóstico da cidade e uma análise dos problemas mais críticos. A dificuldade desse estágio, conforme já mencionado anteriormente, está relacionada à disponibilidade e qualidade da informação produzida pelo poder público, mas, em termos metodológicos, é a etapa mais viável.

O segundo estágio é a construção de um relacionamento com a APM e, na percepção dele, existem um desafio no sentido de “encontrar mais recursos para fortalecer esse trabalho de advocacy de forma que as cidades possam se mover do estágio um para o estágio dois mais rapidamente” (EN.09_EO.I, tradução nossa). Ele acredita que é nesse estágio que os programas têm mais espaço de manobra, podendo adotar diferentes abordagens ou metodologias, e acrescenta que esse é um aspecto atualmente estudado pela rede como um todo: ao invés de apenas dar recomendações ou produzir documentos com recomendações, eles estão analisando se a rede deveria adotar uma abordagem similar à de alguns think-tanks ao redor do mundo, os quais incorporam uma abordagem de laboratório.

Em sua visão, com essa perspectiva, os programas poderiam desenvolver atividades “que ajudariam a propor ou mesmo desenvolver, até certo ponto, políticas públicas por meio da experimentação com cidadãos em temas específicos” ou com organizações, que poderiam dar origem a recomendações muito mais focadas (EN.09_EO.I, tradução nossa). Essa mudança de atuação resultaria no alcance do terceiro estágio, no qual os programas *Cómo Vamos* se tornariam “uma parte mais intrínseca no processo de desenvolvimento de políticas públicas”, ou seja, “uma espécie de laboratório onde governo, setor privado e outros atores se encontram para, de fato, desenvolver a política pública” (EN.09_EO.I, tradução nossa). Ele entende que Bogotá *Cómo Vamos* tem feito alguns exercícios para se mover nessa direção, Medellín também, mas é um processo recente em que ainda estão sendo mapeadas as formas de viabilização, considerando os recursos limitados.

Quanto ao sucesso do modelo, ele sintetiza que sua fortaleza e atratividade é o fato de que “o impacto que tem, especialmente em pequenas e médias cidades, é tão claro, tão valioso em termos de criar uma cultura de transparência, em responsabilizar governos locais pelo que eles prometem, em avançar a agenda da sustentabilidade”, e é por isso que, “todo ano, nós temos novas cidades batendo na porta e perguntando como podem replicar o *Cómo Vamos*” (EN.09_EO.I, tradução nossa).

- - -

APÊNDICE G — Texto completo de caracterização da rede NSP

4.2.1 Caracterização da rede Nossa São Paulo

4.2.1.1 Contexto de surgimento

Inicia-se esta contextualização do macro para o micro, lembrando que o Brasil é uma República Federativa Presidencialista formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito²⁸ e é regida por uma Constituição Federal. A constituição vigente no país é de 1988 e essa carta trouxe maior autonomia aos municípios da federação, sob a ótica da descentralização fiscal e política, admitindo a “democratização da tomada de decisões e a equidade de resultados nas políticas públicas” (NSP-17, p. 824, tradução nossa).

Para Alves (NSP-17, p. 824, tradução nossa), com esse novo regramento jurídico, os municípios ganharam mais autonomia e, por consequência, passaram a ter que lidar com “demandas emergentes ligadas às crescentes necessidades da população e à crise econômica”, assumindo novas competências, dentre as quais: prestar serviços públicos de interesse local, manter programas de educação infantil e ensino fundamental, prestar serviços de saúde, promover o ordenamento territorial e proteger história e cultura local. Ou seja, coube aos municípios uma série de novas responsabilidades e esse novo contexto despertou a atenção de diferentes segmentos da sociedade.

Descendo ao âmbito municipal, faz-se um breve retrato da cidade de São Paulo: ela é capital do estado homônimo, tem uma área de 1.521km² e uma população estimada de 12.176.866 pessoas (IBGE²⁹, estimativa de 2018), sendo o município mais populoso do Brasil. O PIB per capita é de R\$57.071,43 (IBGE¹, estimativa de 2016) e o IDH, de 0,805 (IBGE¹, 2010). É a maior cidade do Brasil e, quando a Rede Nossa São Paulo foi lançada, era o terceiro maior PIB entre as unidades federativas do país (sendo a União a primeira e o estado de São Paulo, o segundo). A cidade é dividida em 31 subprefeituras e 96 distritos, distribuídos em uma área territorial de 1.509 km² (NSP-19).

No que tange à descrição da cidade sob a ótica dos fundadores da rede, que, à época, era chamada Movimento Nossa São Paulo, em seu Manifesto, lançado em maio de 2007, eles apontam que a cidade de São Paulo “tem sofrido, ao longo dos anos, as consequências de um crescimento acelerado, desordenado e muitas vezes predatório, dentro do contexto de uma globalização econômica perturbadora”. O documento fazia um diagnóstico da cidade, indicando haver problemas sociais, de emprego, de mobilidade, qualidade precária nos serviços públicos de saúde e educação, poluição, problemas de habitação, exclusão, desigualdade social, violência e ausência do que chamaram de “cordialidade no relacionamento cotidiano entre os moradores da cidade” (NSP-6, p. 2).

Por outro lado, ainda na visão do grupo fundador, a cidade dispunha de recursos humanos, financeiros, econômicos, dentre outros, e eles acreditavam que,

graças à iniciativa e empenho de governos, instituições públicas e ao grande número de ações novas e contínuas de organizações da sociedade civil, empresas de responsabilidade social, terceiro setor e cidadãos conscientes, a cidade de hoje é, em alguns aspectos, melhor do que a de ontem. (NSP-6, p. 2)

Contudo, eles acreditavam que, em decorrência da interrupção de alguns projetos, essa articulação perdeu força e ocasionou tanto a descontinuidade de políticas públicas como a falta de coordenação entre governo e sociedade civil, fazendo com que o ritmo de desenvolvimento da cidade se afastasse de uma lógica sustentável.

Nas eleições de 2006, esse grupo de pessoas percebeu que, nos debates e campanhas eleitorais, “não se falava em metas para as gestões, nem em propostas para a construção de um país baseado nos princípios do desenvolvimento sustentável” (NSP-19, p. 12) e não havia propostas que considerassem “a sustentabilidade, o bem comum, a igualdade e a equidade” (NSP-19, p. 12). Na avaliação deles, embora houvesse esse prognóstico preocupante, sabia-se que havia a possibilidade de mudança, pois “muitas propostas e projetos que já haviam sido elaborados e executados pela sociedade e pelo poder público tiveram resultado” (NSP-19, p. 18). O que eles apontavam era a importância da retomada da articulação entre as diferentes forças da sociedade, visando a melhoria da gestão e a continuidade de políticas públicas.

Trazendo algumas percepções dos entrevistados em relação à cidade de São Paulo, o Entrevistado A aponta que

é uma cidade muito importante do ponto de vista econômico, então 10% do PIB nacional é de responsabilidade do município de São Paulo né, então nós temos um PIB municipal de 600 bilhões de reais, é uma cidade muito rica. É uma cidade que tem uma capacidade de produção de riqueza muito grande, mas ao mesmo tempo é uma cidade que tem uma incapacidade de

²⁸ Fonte: Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso: 01 jul. 2019.

²⁹ Fonte: IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso: 01 jul. 2019.

distribuir essa riqueza, tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista social. (EN.01_EO.A)

Em sua visão, São Paulo não é uma cidade boa nem ruim, mas simplesmente uma cidade que “representa aquilo que é a sociedade paulistana. Nossa cidade tem uma história de exploração grande, desde a base do café, até passando pela matriz econômica de serviço, mas é uma cidade que tem uma capacidade de concentrar renda muito alta” (EN.01_EO.A). A Entrevistada D expõe opinião semelhante quando aponta que é uma cidade controversa por, por um lado, ter “muitas facilidades, você tem uma vida muito dinâmica, você tem acesso a muitas coisas”, mas, por outro, “é uma cidade excludente e uma cidade que você tem muitos problemas” e cita os problemas da mobilidade, poluição e desigualdade social. Ela sintetiza comentando que considera São Paulo uma “cidade complexa” (EN.04_EA.D).

Em termos de contexto da cidade à época do surgimento da rede, o Entrevistado A faz um resgate histórico que se considera interessante mencionar. Ele aponta que, em São Paulo, houve, nos anos noventa, referenciando uma expressão de Maria da Glória Gomes, um período revisionista dos movimentos sociais, caracterizado por “movimentos sociais de alguma forma mais enfraquecidos e o fortalecimento do advento do terceiro setor”. O entrevistado pondera que os movimentos se transformaram em ONGs e “acabaram virando gestores de serviço público ao invés de cobrar” (EN.01_EO.A). Dentro desse cenário, intelectuais da sociedade paulistana, preocupadas com esse processo, criaram o Fórum Social Mundial, no início dos anos 2000, e a principal pessoa à frente do Fórum Social Mundial é a pessoa que criou o Movimento Nossa São Paulo, que depois virou a Rede Nossa São Paulo.

Na percepção do Entrevistado A, esse fórum trouxe

a ideia de horizontalização, a ideia de rede, a ideia de que, talvez, movimentos sociais como nós conhecemos, um modelo mais piramidal, um modelo de direção, talvez não fosse muito o melhor modelo, e o desafio mesmo de construir soluções coletivas, construir outros modelos de organização, que não partidos e movimentos que eram pouco [◁>] que eram mais tradicionais ali nos anos noventa. (EN.01_EO.A)

Ele relata que o fundador do Fórum foi provocado por ter percebido que ninguém olhava para a cidade de São Paulo, pois cada organização estava focada em uma temática específica e ninguém olhava para o todo. Em suas palavras, “a maioria das ONGs ou trabalhava de maneira temática ou estava olhando para o governo federal” (EN.01_EO.A). Essa opinião vai ao encontro da percepção da Entrevistada F, que relata, em termos do cenário à época, o seguinte:

[...] na área de educação, a gente tem inúmeras organizações que trabalham com educação em São Paulo, mas que, até então, naquela época, muitas delas não tinham sentado para conversar juntas, né. E com o olhar da cidade. Então cada uma tinha seu projetinho em um canto, mas a gente não conseguia ter uma unidade para falar da cidade. Até organizações que trabalhavam acompanhando, por exemplo, a Câmara, a Câmara Municipal, não conversavam, não sentavam juntas para traçar um projeto comum. (EN.06_EA.F)

Além dessa segmentação de causas pela cidade, a Entrevistada C complementa que, no início da Nossa São Paulo, “o que a gente tinha na administração de São Paulo é que as informações eram completamente desconectadas” (EN.03_EA.C), ou seja, a comunicação entre os diferentes setores ou secretarias parecia ser problemática e, em sua visão, havia uma grande dificuldade em obter dados para conseguir fazer um diagnóstico da cidade.

Em síntese, o contexto à época, na visão dos atores entrevistados da rede Nossa São Paulo, era caracterizado por uma cidade com problemas públicos evidenciados, como poluição, desigualdade, mobilidade, entre outros; por uma sociedade civil que parecia agir de forma fragmentada, com cada organização atuando individualmente em sua causa e não dialogando com as demais; e com uma administração pública desorganizada e incapaz de levantar dados e fazer diagnósticos. Tendo em conta esse cenário, deu-se início uma articulação para formar o que seria a Rede Nossa São Paulo e esse processo é abordado na seção subsequente.

4.2.1.2 Constituição da rede

A Rede Nossa São Paulo foi criada no dia 22 de janeiro de 2007 (NSP-01), tendo, portanto, doze anos de existência. Constituiu-se como uma associação sem fins econômicos e com duração por tempo indeterminado e sua figura jurídica era o Instituto São Paulo Sustentável. Após a criação, iniciou-se uma tramitação para enquadrá-la como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), e, desde sua concepção, a rede se caracterizava como uma “organização apartidária”, uma vez que pretende “interferir na gestão pública de modo imparcial e transparente” (NSP-19, p. 21).

Durante a Conferência Anual da *Global Reporting Initiative* (GRI), na Holanda, o fundador da rede reuniu-se com alguns conselheiros do Instituto Ethos e outros atores e resolveu criar a rede (NSP-19). Quando retornou ao Brasil, “sua primeira iniciativa foi reunir um grupo de trabalho, do qual faziam parte pessoas que já tinham um histórico de ações voltadas para o desenvolvimento sustentável” (NSP-19, p. 14) e esse grupo decidiu usar as cidades como ponto de partida, iniciando por São Paulo. A intenção era “mudar o processo político, pressionar e acompanhar governos e políticas públicas” (NSP-19, p. 15), mas eles ainda precisavam desenvolver uma metodologia de trabalho.

Essa articulação inicial, que foi chamada de Movimento Nossa São Paulo, na opinião do Entrevistado A, embora apartidária, “claro que está no campo progressista, claro que está no campo democrático, mas não é um movimento de esquerda propriamente” (EN.01_EO.A). No que tange à abordagem local, ele complementa que a reflexão do fundador era de que “alguém precisava mobilizar atores políticos no âmbito municipal para transformar as cidades, porque, se as cidades não tivessem motivadas a se transformarem, iria ser muito difícil de transformar o país” (EN.01_EO.A).

Ainda sobre a decisão de atuar com cidades, a Entrevistada C, que participou ativamente desse momento de constituição, relembra que a discussão versava em torno do “papel das cidades nesse contexto de movimento sustentável” e que eles optaram por “fazer um teste na maior cidade e a mais complexa, que é a cidade de São Paulo” (EN.03_EA.C). De acordo com ela, o argumento do grupo era de que, se eles conseguissem implementar ferramentas e oportunidades na cidade de São Paulo, eles conseguiriam replicar em outras cidades.

Elaborada essa caracterização inicial do Movimento Nossa São Paulo, o grupo passou a identificar potenciais parceiros em diferentes setores: sociedade civil, empresas, centrais sindicais, entre outros. A Entrevistada C pondera que eles perceberam que, se estivessem sozinhos, não conseguiriam avançar tanto e chamaram a atenção desses potenciais parceiros da seguinte forma:

[...] nós fizemos uma primeira reunião para testar se, de fato, aquilo ali iria avançar ou não. Primeiro, para receber um pouco o olhar desses parceiros. E aí foi um sucesso total, a gente foi [< >] a gente fala até hoje, o [#], eu, que foi um teste super arriscado, porque a gente fez uma reunião praticamente às vésperas das festas de final de ano, foi em dezembro, e a gente conseguiu ter a participação de 400 pessoas. (EN.03_EA.C)

Em sua visão, eles conseguiram reunir, naquele momento, representações importantes e obtiveram uma validação da sociedade para seguir adiante com a proposta do movimento. A Entrevistada F acrescenta, em relação a esse evento inicial, que o grupo tinha uma vantagem pelo fato de o fundador ser uma pessoa “de grande inserção na sociedade” e ter um grande poder de mobilização. Em suas palavras,

várias organizações, pessoas físicas, ONGs e tal ficaram muito curiosas e muito interessadas em saber como que era essa nova história que ele estava montando, o que isso ia trazer de novidade, qual era o diferencial desse Movimento Nossa São Paulo para milhões de outras iniciativas que tinham em São Paulo e que têm. (EN.06_EA.F)

Consoante a Entrevistada C, desde o início, a equipe já tinha conhecimento de que “um grupo de trabalho de indicadores seria fundamental, porque o indicador aponta, de fato, onde estão as reais necessidades e onde a gente pode, de fato, fazer com que a gestão pública tenha um olhar com mais cuidado, os investimentos maiores, as políticas públicas” (EN.03_EA.C). Além disso, ela recorda que o papel no movimento era um “papel de garantir que a gestão pública entenda a necessidade de ter os processos participativos e que a sociedade civil seja de fato considerada na decisão das políticas públicas” (EN.03_EA.C).

Sob essa ótica, o movimento seguiu se estruturando com a missão de “mobilizar diversos segmentos da sociedade para, em parceria com instituições públicas e privadas, construir e se comprometer com uma agenda e um conjunto de metas, articular e promover ações, visando a uma cidade de São Paulo justa e sustentável” (NSP-05). São três os princípios da democracia considerados fundamentais pela rede: equidade, participação e transparência (NSP-02). Para os integrantes da rede, a participação é fundamental porque eleva a consciência de cidadania. Além de promover a participação cidadã, a rede afirma que

avaliará sistematicamente a atuação dos governos, por meio de indicadores em todos os aspectos da vida social e da ação governamental, e pressionará os Poderes Executivo e Legislativo (em seus três níveis), para que atuem eficazmente dentro de suas atribuições, cumpram as metas que definirem para sua atuação e respeitem integralmente as prescrições legais que regem a sua ação. (NSP-02)

À avaliação e à pressão adiciona-se a “disponibilização de propostas concretas para os governos, visando a um desenvolvimento mais justo para as cidades” (NSP-19, p. 21). Esse enfoque em um desenvolvimento justo é complementado, conforme aponta o Entrevistado A, com a preocupação em relação à sustentabilidade, porque

em meados de 2009, 2010, começa a ter um debate global bastante forte com relação ao tema das cidades e, na sequência disso, se tinha os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio né, e aí depois a ONU aprovou os ODS, os Objetivos de Desenvolvimento sustentável, que apontavam para um modelo de desenvolvimento de matriz sustentável e trazia à tona muito forte o debate da localidade, da cidade, das prefeituras e tal. (EN.01_EO.A)

A forma de atuação da rede prevê o engajamento entre pessoas, sociedade civil, governos e a mídia, considerada “um parceiro importante nesses momentos, não apenas como difusoras de informação, mas como agentes de transformação e de educação para a cidadania” (NSP-19, p. 15).

O amadurecimento do relacionamento entre esses diferentes atores fez com que a rede passasse por mudanças em termos de estruturação e identidade. Conforme mencionado anteriormente, a rede nasceu com o nome de Movimento Nossa São Paulo, representado juridicamente pelo Instituto São Paulo Sustentável. Em outubro de 2010, o movimento passou a se chamar oficialmente Rede Nossa São Paulo e o motivo dessa mudança foi

fortalecer a articulação de um amplo campo social para objetivos comuns e, ao mesmo tempo, preservar a manutenção de diferenças para questões específicas, conjunturais, regionais, etc, assegurando a ampla liberdade de expressão e manifestação a seus integrantes. (NSP-13, p. 3)

Para os integrantes, essa mudança foi uma questão estratégica, pois retirou a ideia de estrutura hierárquica e vertical advinda da lógica de ‘movimento’ (NSP-19). A nomenclatura de ‘rede’, na visão do grupo, refletia melhor a ideia de decisões conjuntas e não hierarquizadas, uma vez que os grupos de trabalho já contavam com “autonomia para conduzir decisões individuais”, tomando a rede decisões apenas quando relacionadas aos princípios gerais (NSP-19, p. 25). Para o Entrevistado A, essa mudança fez sentido porque rede remete à ideia “de que não tem uma direção, não tem uma coordenação, mas você tem, na verdade, um espaço de encontro de atores políticos que querem melhorar a cidade” (EN.01_EO.A).

Além da mudança do nome da rede em 2010, em 2017, houve uma mudança de nome da figura jurídica que a representava, o Instituto São Paulo Sustentável, que passou a se chamar Instituto Cidades Sustentáveis. Essa mudança decorreu de um novo posicionamento da organização, que passou a atuar em duas frentes, a primeira sendo a Rede Nossa São Paulo, com atuação na cidade de São Paulo, e a segunda sendo o Programa Cidades Sustentáveis (PCS), de abrangência nacional, que foi criado com o intuito de replicar o modelo de São Paulo em outras cidades do país (NSP-29).

Em relação ao Programa Cidades Sustentáveis (PCS), para o Entrevistado A, a rede nasceu, de alguma forma, “orientada pela experiência Bogotá Como Vamos e algumas outras experiências” (EN.01_EO.A), mas, à medida que o trabalho foi sendo construído, a rede começou a pensar como poderia escalar isso nacionalmente. Em sua visão, “ficava um buraco na nossa atuação que era como que a gente poderia escalar nacionalmente aquilo que a gente vinha fazendo em São Paulo. Então foi criado o Programa Cidades Sustentáveis” (EN.01_EO.A). Ainda sobre exemplaridade, além de buscar implementar sua metodologia em outras cidades do país, a Rede Nossa São Paulo inspirou iniciativas semelhantes, “criando a Rede Brasileira e, posteriormente, a Rede Latino-Americana por Cidades Justas, Democráticas e Sustentáveis” (NSP-18, p. 3).

Esses são os aspectos centrais do processo de constituição da Rede Nossa São Paulo, que, conforme ressalta Entrevistado A, não tem pretensão nenhuma de representar toda a sociedade paulistana. Em suas palavras,

a gente não representa a voz da cidade, nós somos uma articulação, no máximo, trazemos algumas demandas e algumas soluções. Longe de nós representar a sociedade paulistana. A gente não tem mandato para isso, não temos legitimidade para isso. (EN.01_EO.A)

E para compreender melhor o posicionamento da Rede Nossa São Paulo e a forma como ela constrói sua interação com a sociedade, a seção subsequente apresenta os atores envolvidos e seus relacionamentos.

4.2.1.3 Atores e relacionamentos

A caracterização inicial da Rede Nossa São Paulo e a forma como ela foi se consolidando ao longo do tempo têm uma estreita relação com o **perfil do fundador**, também fundador do Instituto Ethos. Na visão do Entrevistado A, ele é uma pessoa que “tem bastante trânsito na classe política e que, de alguma forma, abriu no início algumas portas, até hoje a gente se consolida como uma instituição que por si só faz isso” (EN.01_EO.A). Além de ter essa circulação no ambiente político, o fundador também tinha abertura tanto com o empresariado como com movimentos sociais e, sendo assim, conseguiu articular diferentes setores da sociedade sob essa causa. Conforme aponta o Entrevistado A,

you tinha atores que eram, por exemplo, a Fecomércio, o Secovi, e, ao mesmo tempo, você tinha o Movimento de Moradia, a base progressista da Igreja Católica, você tinha movimentos sociais ligados a partidos de esquerda, academia, imprensa, coletivos locais de determinados bairros, movimentos ambientalistas, então tinha um clima possível para criar esse tipo de articulação. (EN.01_EO.A)

Além de ser composto por diferentes segmentos, o **grupo inicial** era integrado também por pessoas que já tinham algum tipo de envolvimento com ações voltadas ao desenvolvimento sustentável (NSP-19) e que “estavam fazendo algum tipo de atuação na sociedade” (EN.01_EO.A). Os grupos que estavam representados, em síntese, eram: igreja católica do campo progressista com padres que tinham forte atuação em suas comunidades; lideranças de matriz africana e evangélica; ONGS ambientalistas, técnicas, de direitos humanos e envolvidas com temas urbanos; acadêmicos que estudavam questões relacionadas a cidades; urbanistas; e intelectuais de mobilidade urbana, ambientalismo e desenvolvimento sustentável (EN.01_EO.A). O Entrevistado A sumariza essa composição inicial da rede como sendo uma “articulação do campo democrático da cidade de São Paulo”.

Feita essa mobilização, a rede, estatutariamente, organizou seus atores e parceiros em três grupos: associados fundadores, que assinaram a carta de constituição do Instituto; associados efetivos, que são pessoas físicas indicadas por membros e aprovadas pelo Conselho Deliberativo; e associados organizacionais, os quais são pessoas jurídicas que participam das atividades e contribuem financeiramente (NSP-23). No que tange à participação dos associados, há uma variação de intensidade e, “enquanto algumas são ativas e se empenham no dia a dia da rede, outras se contentam em ter seus nomes na lista de apoiadoras ou de integrantes, de modo a explicitar para a sociedade que apoiam as iniciativas desenvolvidas pela Rede Nossa São Paulo” (NSP-19, p. 10).

No que tange aos **atores que fazem parte da rede**, na sequência são apontadas as principais percepções dos entrevistados em relação aos associados, a organizações e movimentos parceiros e à natureza do relacionamento desse conjunto de atores.

A respeito dos associados, a Entrevistada D pontua que a NSP tem uma figura jurídica - o Instituto Cidades Sustentáveis -, na qual trabalham profissionais remunerados, vinculados à Secretaria Executiva, que executam, de fato, as ações da rede. Mas, além desses profissionais, a rede conta com voluntários, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, que contribuem na discussão de temáticas específicas, organizadas em Grupos de Trabalhos (GTs). Para a entrevistada, essa dinâmica é interessante porque atribui à rede “uma perspectiva generalista, a gente tem todos os assuntos, fala de todos os assuntos e trabalha com todos os temas da cidade” (EN.04_EA.D). Esses GTs, compostos por atores e organizações que atuam em áreas específicas, alinhados à Secretaria Executiva, na visão dela, criam

uma situação complementar muito interessante, porque ao mesmo tempo que você tem pessoas profissionalizadas que vão dedicar seu tempo a fazer com que aquilo aconteça, por outro lado você tem pessoas que estão contribuindo, de todas as áreas, com as suas especificidades. (EN.04_EA.D)

Em termos de parcerias e articulações, o Entrevistado A fez um levantamento sistemático das coalizões e dos grupos com os quais a NSP atua e comenta que

a gente está metido com, mais ou menos, entre quinze a vinte articulações de temas completamente diferentes, se envolvendo com quase uma centena de organizações e movimentos coletivos no dia a dia e articulando estratégias de advocacy, de comunicação, de quase vinte pautas. É absolutamente enlouquecedor [[risos]], porque tem de tudo, tem de tudo mesmo. (EN.01_EO.A)

Ademais, ele pondera sobre a dificuldade de conseguir criar parcerias e coalizões que se mantenham suprapartidárias, ou seja, que consigam harmonizar seus interesses e objetivos sem inserir na discussão suas diferentes matizes ideológicas. Na visão dele, esse é um desafio até os dias atuais, pois, embora haja pautas - e ele cita como exemplo o Programa de Metas - que sejam do interesse de todos, quando algumas não são, há perda de interesse. Nas palavras dele, “alguns atores saíram e a gente entende que isso é natural e tal, mas acho que as dificuldades passam um pouco por aí” (EN.01_EO.A).

A respeito da existência de conflitos com outras organizações, ele afirma que não costuma ocorrer, porque quando surge uma iniciativa de natureza semelhante, eles buscam o apoio da NSP para “trocar ideia, trocar estratégia, trocar aprendizados, erros, como é que faz” (EN.01_EO.A). Ele cita como exemplo que, há aproximadamente seis anos, pessoas da zona leste tentaram criar a Rede Nossa Zona Leste, cujo modelo seria semelhante ao da NSP, mas com atuação mais local, mas acabou não indo adiante por falta de financiamento (EN.01_EO.A). Em síntese, ele pontua que há uma relação “bacana”, mas faz a ressalva de que existem articulações que não reconhecem a NSP como referência. E a Entrevistada D complementa comentando que conflitos fazem parte quando se trabalha em rede. Em sua visão,

as pessoas têm posições e pensamentos diferentes e nem sempre as pessoas conseguem concordar em tudo. Mas o que eu acho que é importante é você conseguir respeitar a diversidade das pessoas que estão envolvidas no processo e fazer com que isso seja uma coisa que tenha ganhos para as organizações de uma maneira geral, né. Que você vai produzir, no final, uma coisa que seja importante para todo mundo, mesmo tendo conflito e nem sempre todas as pessoas concordando da mesma forma. (EN.04_EA.D)

A relação com a **sociedade em geral** também é avaliada de forma positiva pelos entrevistados. A NSP, com a credibilidade que construiu ao longo desses anos, consegue articular parcerias com figuras de destaque na sociedade e faz um trabalho muito próximo com a mídia. Um exemplo de parceria com pessoas de destaque é citado pela Entrevistada C, que comenta que, quando estava sendo construída toda a estratégia para a recomendação da Lei de Metas, a NSP tinha “apoiado a criação de uma ONG que era liderada pelo Raí e pela Ana Moser, que [...] na época chamava Atletas da Cidadania”. Em sua visão, esse apoio de figuras mais públicas foi fundamental “para esse processo todo avançar” (EN.03_EA.C). O Entrevistado A complementa que a criação da NSP foi vista, por muitos setores da sociedade,

como sendo um espaço estratégico de atuação, de se articular com outras lutas, outras pautas, como um instrumento de luta que, de alguma forma, potencializava [<>] porque eles já vinham fazendo para melhorar a qualidade de vida na cidade de São Paulo, muitos vereadores olharam com bons olhos, diziam ‘agora eu vou ter um espaço de interlocução melhor com a sociedade’. (EN.01_EO.A)

Na percepção da Entrevistada C, a NSP, ao longo dos anos, “conquistou uma credibilidade na cidade que é muito importante e que poucas organizações têm” (EN.03_EA.C), principalmente porque trouxe à tona a discussão sobre metas e indicadores de gestão. Ela complementa dizendo que a articulação com a imprensa foi fundamental para a rede nesse sentido.

Para a Entrevistada D, a relação da rede com a sociedade em geral é variável, “mais esparsa e mais em momentos, determinados por campanhas ou pesquisas ou por alguma coisa que demande” (EN.04_EA.D). Ela afirma que, ao longo dos anos, nos eventos abertos ou plenárias realizadas, a depender da temática, mais ou menos pessoas da sociedade se engajavam e cita, por exemplo, que “meio ambiente é uma área que chama muitas pessoas, que não necessariamente estão vinculadas com organizações. Então, quando a gente fazia as

plenárias, sempre tinha muita gente, né. E as pessoas participavam” (EN.04_EA.D). Outro exemplo citado por ela são os eventos de lançamento das pesquisas feitas pela rede, que ocorrem duas vezes ao ano. Em sua percepção,

nesses processos, as pessoas se engajavam muito também, porque os dados são divulgados, a mídia divulga, você tem uma grande publicização dessas informações, então as pessoas veem, por exemplo, sobre as pesquisas e os dados na televisão e passam a conhecer mais a organização também (EN.04_EA.D)

Consoante a Entrevistada F, o potencial de convocação da rede ainda é muito grande, exemplificando: “às vezes, a gente faz [um evento] numa unidade do SESC super longe, com pouquíssimo [◁] super difícil de acesso, durante a semana e vai muita gente” (EN.06_EA.F). Todavia, ela comenta que a rede “precisaria pensar em uma nova forma de chegar na sociedade”, dado o contexto de indisponibilidade de tempo, dificuldade de deslocamento das pessoas para os eventos e o atual amplo acesso a redes sociais. E para a Entrevistada C, toda essa metodologia de trabalho construída pela rede com a decorrente divulgação imparcial de dados e indicadores fez com que “a população também entendesse o nosso trabalho e também que, de alguma forma, ela pudesse utilizar isso para que tivesse acesso a serviços, acesso [▷] quer dizer, as pessoas acabam utilizando isso de alguma forma para buscar seus direitos” (EN.03_EA.C).

Por outro lado, o Entrevistado A resgata alguns pontos de crítica que a rede recebeu. Alguns setores mais à esquerda não gostaram da NSP, não por causa da rede, mas porque não gostam de ONGs em geral, por considerarem uma atuação mais reformista. E alguns atores da mídia, à época da criação, também fizeram uma crítica mais contundente, um deles, por exemplo, afirmando que a NSP era uma articulação do PT e questionando a representatividade da rede frente a toda a sociedade paulistana (EN.01_EO.A).

Uma articulação relevante construída pela rede é o relacionamento com a mídia. A Entrevistada F pontua sobre essa questão quando comenta que moldou esse relacionamento com base na ideia de oferecer dados e informações. Em suas palavras, “o jornalista que queria saber ‘ah, como eu pauto, sei lá, uma entrevista com o Prefeito, o candidato’, a gente sempre teve esse trabalho de fornecer dados e, a partir do jornalismo de dados, propor pautas” (EN.06_EA.F). Isso contribuiu para que a rede se tornasse conhecida também como uma fonte de informações pela a sociedade paulistana.

Quando questionados sobre algum perfil de ator com o qual a rede precisaria se engajar um pouco mais, a Entrevistada C citou as associações de moradores. Ela mencionou que houve uma tentativa, com o Movimento Nossa Zona Leste, mas que ainda seria necessária uma articulação mais efetiva com as periferias da cidade de São Paulo. E a Entrevistada F mencionou a necessidade de aproximação com a academia. Em sua visão, “a produção de conhecimento respalda muitas vezes as propostas e a política pública [...], então assim, esse é o tipo de público que a gente gostaria de se aproximar mais” (EN.06_EA.F).

Relativamente ao **relacionamento com a Administração Pública Municipal (APM)**, é percepção unânime entre os entrevistados que o grau de acesso e abertura é variável ao longo do tempo, mas a relação em si entre NSP e APM já é considerada institucionalizada.

A Entrevistada C sintetiza o processo de interação com a APM da seguinte forma: a rede, antes do período eleitoral, dá início a uma articulação com outras organizações, em que são elaboradas propostas em diferentes áreas. Feita essa articulação, os candidatos são convidados a assistir a uma apresentação com essas propostas e se pede que eles as considerem na elaboração do Plano de Metas, se eleitos. Após a eleição, a rede solicita audiência com a pessoa eleita e sua equipe e apresenta novamente e de forma mais pontual tais propostas. Em sua percepção,

difícilmente, eles negam um pedido de audiência nosso. Então isso é bacana, porque a gente construiu esse caminho, acho que isso foi importante ao longo dos anos. Todo início de gestão a gente pede e a gente já começa a trabalhar junto a algumas organizações parceiras, já começa a trabalhar numa proposta ou um conjunto de propostas para apresentar para que eles considerem na elaboração do Plano de Metas. (EN.03_EA.C)

O Entrevistado A acrescenta que a atuação da rede em relação à APM é “contundente sim, nós somos suprapartidários e etc., mas nós temos uma posição política que é democrática e progressista, mas a estratégia que a gente adota é uma estratégia que, primeiro, sempre preza pelo diálogo, até onde for possível e, se necessário for, a gente rompe o diálogo” (EN.01_EO.A). Ele afirma que a NSP atua dentro de uma perspectiva institucional e que eles também elogiam quando precisa. Complementa comentando que, embora haja essa relação crítica, não é necessariamente uma relação de oposição. Em suas palavras, “não é que nós fazemos oposição ao governo, nós fazemos um posicionamento crítico, contundente, mas um posicionamento que preza pelo diálogo com o Poder Público independentemente de quem lá esteja” (EN.01_EO.A).

Para a Entrevistada F, lidar com a gestão pública “é sempre um aprendizado a cada quatro anos”, mas, depois de ter passado por quatro gestões (Kassab, Haddad, Dória e Covas), a NSP “tem entrada na Prefeitura independentemente da gestão” e conseguiu estabelecer credibilidade e um diálogo civilizado (EN.06_EA.F). Em sua visão, o esforço constantemente feito é chamar atenção dos candidatos para a importância da elaboração do Plano de Metas e, por consequência, para os assuntos pautados pela NSP. Ela comenta que

o que a gente quer, de fato, é que, antes de falar ‘vamos lançar candidato’, o candidato ou a candidata já saiba ‘ah, eu vou ter que apresentar um plano, deixa eu ver aqui o que esse

pessoal está falando, o que eles estão sugerindo’. A gente quer influenciar nesse sentido, entendeu. (EN.06_EA.F)

Entretanto, apesar de ter esse relacionamento institucionalizado, eles apontam que nem sempre é fácil o acesso e a abertura ao diálogo pode variar no tempo. O Entrevistado A ilustra dizendo que há um período inicial de lua-de-mel, dos seis primeiros meses, em que a rede leva suas propostas, indica os caminhos que considera melhores para a cidade e alinha expectativas, mas que, passado esse período, “via de regra o governo faz alguma [///]³⁰, a gente critica e, quando a gente critica, o governo fica [///]³¹ e passa a atacar a gente” (EN.01_EO.A). Todavia, ressalta que o tom sempre foi respeitoso, exceto na gestão de Dória, que nunca os recebeu. Em relação à equipe, ele menciona que o relacionamento é no mesmo sentido: que há secretários municipais que, por estarem no campo mais democrático, são mais abertos ao diálogo, e há aqueles que “não querem nem saber” (EN.01_EO.A).

A Entrevistada F corrobora comentando que “depende muito do momento, depende muito da ação, [...], é uma relação que não é linear [...]. Mesmo nas gestões de direita, de esquerda, tanto faz” (EN.06_EA.F). A percepção da Entrevistada C também vai ao encontro do que afirmam os Entrevistados A e F. Em sua visão, quando a rede

apresenta propostas, tem um papel mais de colaboração, está tudo ok. Então a gente recebia mil elogios, e tal. Mas quando a gente fazia qualquer tipo de crítica ou apresentava pesquisas, a gente sempre era acusado de ser ou do [∞] e aqui sempre teve uma polarização muito grande entre PT e PSDB né. Então, quando era gestão do PSDB, a gente era acusado de ser petista, e quando era petista, a gente era acusado de ser tucano. Mas esse foi um processo que a gente passou super tranquilamente, porque a gente entendia e sabia que a gente estava no caminho certo. (EN.03_EA.C)

O Entrevistado A citou essa mesma situação, dizendo que a NSP “está sempre sendo atacada de ser outra coisa” (EN.01_EO.A). E a Entrevistada D complementa comentando que “no começo da gestão, você está sempre mais disposto né, a própria gestão municipal está sempre mais disposta a receber as pessoas e a sentar, participar dos processos, do que quando ela está no fim, por exemplo” (EN.04_EA.D). Para ela, a relação com a APM sempre foi nesses dois termos, mas ela entende que essa variação entre momentos de consenso e de conflito faz parte desse tipo de relacionamento que envolve a sociedade civil fazendo o monitoramento e o controle social do governo.

Além do relacionamento construído entre a rede NSP e a Administração Pública Municipal, também se procurou saber como é a acessibilidade a informações e dados produzidos pela gestão municipal. Sobre esse aspecto, a Entrevistada D comenta que uma das formas de obter os dados é por meio dos sites que já têm a informação aberta e outra é via Lei de Acesso a Informação (LAI - Lei n.º 12.527/2011), que entrou em vigência em maio de 2012. Em relação a LAI, ela comenta que o processo é um pouco complicado, porque há vezes em que eles pedem o dado, ele não vem ou não está correto, eles precisam pedir de novo, reclamar, mas, com o tempo, a NSP acabou aperfeiçoando esse processo de pedido e o dado, de uma forma ou de outra, acaba sendo disponibilizado. Ela ilustra essa situação:

no começo, você pedia muito dado junto e de muitos anos juntos e você podia ter certeza de que ia ter que pedir de novo. Então você tem umas coisas que começa a entender que você tem que pedir, um dado específico, com ano específico, formato específico de arquivo. E nem que você tenha que fazer 100 pedidos, entendeu... Mas é muito melhor você fazer esses 100 pedidos e os pedidos estarem separados e você saber, de fato, o que você recebeu e o que você precisa pedir de novo, do que você fazer um pedido com 20 tipos de dados diferentes e depois o cara responde uma parte, você não sabe o que ele respondeu, você tem que ficar checando... (EN.04_EA.D)

A Entrevistada F corrobora essa percepção e complementa dizendo que

é um trabalho que começa todo ano, do zero. Claro, repito, já melhorou, já podemos dizer que no começo era nada, era a coisa mais difícil do mundo você conseguir qualquer tipo de informação, hoje em dia é mais fácil, mas desse jeito, você vai e ‘ah, não reconheço esses dados’, e nós ‘vocês mesmos que mandaram’, sabe, tem o email da pessoa que mandou, mas é óbvio, é uma estratégia política de se esquivar e de não querer revelar as coisas, obviamente. (EN.06_EA.F)

Percebe-se, com os relatos dos Entrevistados, que o relacionamento da NSP com a Administração Pública Municipal requer uma atenção constante, uma vez que, embora já se perceba reconhecimento e um relacionamento institucionalizado, a própria forma de atuação da rede, por ser técnica e imparcial, pode ocasionar conflitos em decorrência de cobranças ou manifestações de crítica em relação às ações da gestão pública. Além disso, a cada nova gestão é necessária uma sensibilização desde a pré-campanha, para que esse relacionamento seja cultivado de uma forma produtiva para que a rede consiga continuar desempenhando seu papel de monitoramento e controle social. No que tange à continuidade no desempenho de seu papel, um aspecto também relevante de se analisar é a disponibilidade de recursos, assunto da seção subsequente.

³⁰ Expressão coloquial suprimida, mas, para dar contexto, o entrevistado quis dizer ‘faz alguma bobagem’.

³¹ Expressão coloquial suprimida, mas, para dar contexto, o entrevistado quis dizer ‘bravo’.

4.2.1.4 Recursos disponíveis

Em relação aos recursos, a informação coletada é sucinta. A Rede Nossa São Paulo não aceita recursos de origem pública, uma vez que não quer ter sua atuação vinculada a governos, representantes eleitos ou candidatos. A rede é financiada por empresas e fundações privadas nacionais e internacionais (NSP-19) e agências de cooperação (NSP-21). Além disso, uma parte dos recursos advém de trabalho voluntário ou de organizações que atuam de forma pro-bono (NSP-19). Exemplos de instituições que já financiaram as atividades da rede são: Instituto Arapyau, Open Society, Fundação Ford, Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF), União Européia, Nações Unidas, Projeto Mobilidade e Clima para Cidades (NSP-29).

A forma de captação de recursos, conforme disposto no Estatuto da rede, pode ser feita a partir de termos de parceria, convênios, contratos, doações, legados, heranças, rendimentos de aplicações financeiras, contribuições de associados, direitos autorais ou valores pagos por inscrições em eventos realizados pela NSP (NSP-23). Ademais, o Estatuto deixa claro que “eventuais verbas de subvenções sociais, dotações orçamentárias ou quaisquer recursos recebidos dos poderes públicos federal, estadual, municipal ou do distrito federal não poderão ser destinados ao pagamento de pessoal” (NSP-23, Art. 34).

O coordenador da NSP, Entrevistado A, comenta, no que tange aos recursos, que a rede tem uma relação de autonomia e sua “estratégia de financiamento é só trabalhar com recurso privado”. Eles não trabalham com recursos de origem pública para “poder garantir a nossa autonomia e a nossa independência na crítica, porque a gente entende que o nosso papel é um papel de controle e monitoramento” (EN.01_EO.A).

Em relação às categorias de fontes de recursos, ele pontua que há grandes fontes de investimento, citando a Fundação Ford, a Open Society e o Instituto Arapyau como exemplos, e há alguns projetos específicos com alguns parceiros, a exemplo da Van Leer, uma instituição global que tem sua atuação voltada à primeira infância. De acordo com o Entrevistado,

a gente tem alguns parceiros assim pontuais, mas basicamente são grandes fundos de investimento que financiam as principais instituições do terceiro setor e esses fundos de investimento todos, até hoje, tinham uma perspectiva, vamos dizer, de financiamento institucional. Não era muito vinculada a projetos, claro que tinha projetos também, mas tinha uma coisa de manter a instituição funcionando. (EN.01_EO.A)

No entanto, ele comenta que tem percebido mudanças em relação a essas fontes de financiamento, principalmente por conta da recente conjuntura, e acredita que “nos próximos anos, isso vá fazer com que as organizações também mudem o foco de trabalho, mudem o jeito de trabalhar” (EN.01_EO.A). E falando em metodologia de trabalho, a seção subsequente detalha a forma como a Rede Nossa São Paulo organiza sua atuação.

4.2.1.5 Processos de trabalho

Nesta seção, apresentam-se os pressupostos gerais de atuação da Rede Nossa São Paulo, sua forma de organização, estrutura e metodologia de trabalho. No que tange à **atuação**, é feita a partir de quatro eixos: o programa de indicadores e metas, o acompanhamento cidadão, a educação cidadã e a mobilização cidadã. Relativamente ao programa de indicadores e metas, a NSP atua selecionando e organizando os principais indicadores de qualidade de vida de cada sub-região de São Paulo e mantém um banco de dados sobre iniciativas de destaque voltadas à sustentabilidade urbana (NSP-04).

No que tange ao acompanhamento cidadão, a rede divulga a evolução dos indicadores, faz um monitoramento sistemático da Câmara Municipal, acompanha o orçamento do município e realiza pesquisas de opinião com a população (NSP-04). No eixo de educação cidadã, eles viabilizam ações e campanhas para revalorizar o espaço público e aumentar o sentimento da população de pertencimento à cidade. E com a mobilização cidadã, incentivam o ingresso de novas lideranças, empresas e organizações sociais na rede, viabilizam fóruns de discussão, mantêm portais de comunicação com a população e geram exemplaridade para outras cidades (NSP-04).

A Figura 14 reflete essa lógica de atuação, cujo propósito é melhorar a qualidade de vida da população de São Paulo. Para tal, passa pela missão de gerar cidades justas, democráticas e sustentáveis a partir de três objetivos: aprimoramento da democracia, redução das desigualdades e redução do impacto no clima. A NSP atua com diálogos e coalizões, advocacy e produção de conhecimento; e busca gerar impacto na construção de políticas públicas e na institucionalização da participação social. Ademais, tem convicção de que a administração pública precisa “pautar seu planejamento e sua gestão em transparência, participação, indicadores e metas” (NSP-15, p. 2).

Figura 14 - Representação da atuação da Rede Nossa São Paulo



Fonte: NSP. Disponível em: <https://www.nossasaopaulo.org.br/quemsomos/#transparencia>. Acesso: 01 ago. 2019.

Em termos de **organização** administrativa, conforme já mencionado, a NSP tem o apoio do Instituto Nossa São Paulo, hoje denominado Instituto Cidades Sustentáveis, para prover serviços administrativos, jurídicos, de gestão documental, de estrutura física, de contratação de serviços, de publicações e de difusão das suas atividades (NSP-02). Em relação à atuação do Instituto, atualmente há duas frentes: uma é a própria Rede Nossa São Paulo e outra é o Programa Cidades Sustentáveis (PCS), consoante a representação da Figura 15.

Essa atuação a partir de duas iniciativas é recente, conforme relata o Entrevistado A, e demorou um tempo para a rede estabelecer uma sintonia entre elas, uma vez que

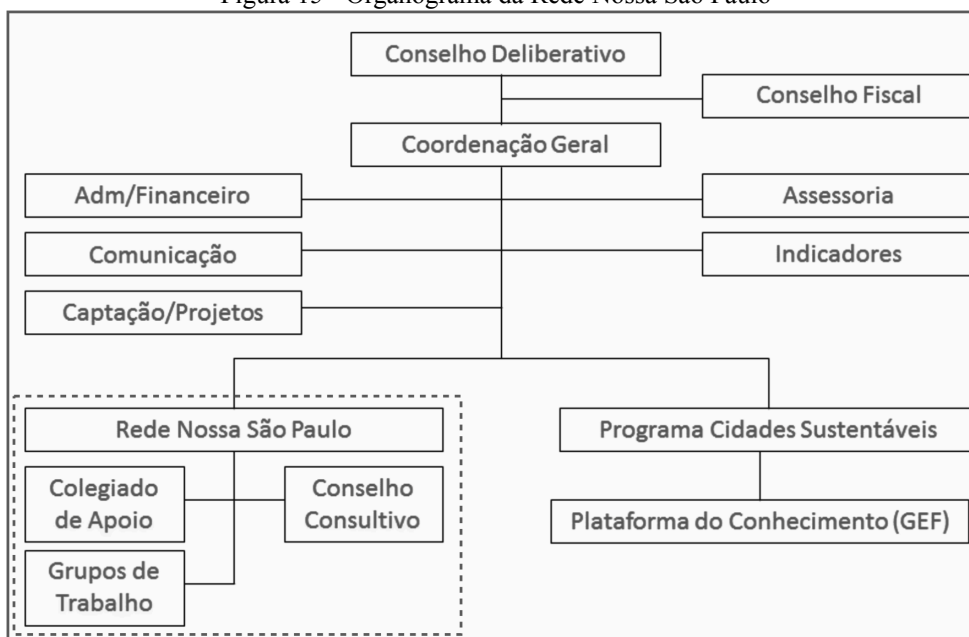
por um tempo, a gente entendia o PCS como fruto da NSP, depois o programa cresceu muito e a gente começou a, sem querer, acabar entendendo a NSP como sendo uma atividade dentro do programa... ficava confuso. E aí faz dois anos que a gente optou por: é uma instituição, com duas iniciativas. Uma iniciativa local, que é a NSP, e uma iniciativa nacional, que é o PCS. (EN.01_EO.A)

Em se tratando especificamente da **estrutura** da Rede Nossa São Paulo, é por eles caracterizada como horizontal. Não há relação de competição entre nenhuma das organizações que fazem parte e estimula-se “a definição de objetivos comuns e de ações conjuntas para realizá-los” (NSP-02). Os atores estão organizados em uma Secretaria Executiva, Grupos de Trabalho (GT) e um Colegiado de Apoio e essa estrutura busca reforçar “a visão de que a interação é um dos aspectos fundamentais da sustentabilidade” (NSP-19, p. 22).

Falando de cada um dos ‘setores’, a Secretaria Executiva operacionaliza a rede, contribui na elaboração de propostas e ações e cuida da comunicação, produção técnica e mobilização de novos atores (NSP-19). É uma estrutura enxuta, mas, além de atender as demandas do Colegiado e dos GTs, também desenvolve suas próprias iniciativas. Sua atuação é pautada na transparência, tudo o que é feito é divulgado, inclusive balancetes, e “todas as contas são auditadas por auditoria externa independente” (NSP-19, p. 23). O Entrevistado A comenta que o papel da Secretaria Executiva é fazer um trabalho “de articulação, de mobilização e de facilitação” (EN.01_EO.A).

Os Grupos de Trabalho “oferecem oportunidade de participação para pessoas e entidades que se interessam em contribuir com os objetivos da Rede Nossa São Paulo e, ao mesmo tempo, alimentam a própria rede com conhecimentos específicos dos especialistas e organizações que atuam em diversos temas” (NSP-19, p. 23). Participam dos GTs cidadãos, ONGs, movimentos sociais e o objetivo é promover discussões, “avançar propostas e aprimorar o controle social junto aos poderes públicos” (NSP-19, p. 23). Eles são variáveis ao longo do tempo, ou seja, emergem ou cessam a partir do momento em que determinados assuntos se tornam estratégicos (NSP-19).

Figura 15 - Organograma da Rede Nossa São Paulo



Fonte: NSP. Disponível em: <https://www.nossasaopaulo.org.br/quemsomos/#transparencia>. Acesso: 01 ago. 2019.

Para se ter uma referência, no Relatório Anual de 2007, havia 18 GTs em atividade: 1. Acompanhamento do orçamento municipal; 2. Acompanhamento da Câmara Municipal; 3. Indicadores da cidade e de cada subprefeitura; 4. Saúde; 5. Educação; 6. Empresas; 7. Mobilidade urbana; 8. Cultura; 9. Segurança cidadã; 10. Meio ambiente; 11. Democracia participativa; 12. Mobilização; 13. Comunicação; 14. Esportes; 15. Habitação; 16. Juventude; 17. Trabalho e renda; 18. Ciência e tecnologia (NSP-07).

Já no Relatório Anual de 2014³², o número de GTs ativos era 11: 1. Acompanhamento da Câmara Municipal; 2. Acompanhamento do Orçamento Municipal; 3. Acompanhamento do Tribunal de Contas do Município de São Paulo; 4. Assistência Social; 5. Criança e Adolescente; 6. Democracia Participativa; 7. Educação; 8. Juventude; 9. Meio Ambiente; 10. Mobilidade Urbana; 11. Regionalização (NSP-20).

Na percepção do Entrevistado A, os GTs permitem um modelo bastante aberto de relação com a sociedade. Discorrendo sobre sua dinâmica de trabalho, ele brinca que parece uma metodologia do ‘cachorro louco’, uma vez que

os Grupos de Trabalho são abertos e acontece algum assunto... sei lá, a Prefeitura fez uma [///] na educação, daí você chama o GT Educação, vem um monte de gente e articula e faz, não sei o quê... Às vezes, o assunto dá uma morrida e aí o GT dá uma esvaziada. (EN.01_EO.A)

Ele comenta que os GTs são auto-gestionados, juntam-se por afinidade de tema e se organizam. Em relação à atividade, aponta que “tem GT que é grande, tem GT que é pequeno, tem GT que é mais ativo, se reúne todo mês e faz um monte de coisa, tem GT que se reúne menos, que é só um espaço de discussão e não tem tanta atuação” (EN.01_EO.A). Há ainda o Inter-GTs, uma variação criada para “aumentar o grau de interação entre os participantes da rede” (NSP-19, p. 24), visto que reúne diferentes GTs. Esses Inter-GTs “participam, muitas vezes, de reuniões do Colegiado de Apoio, para subsidiá-lo com informações específicas sobre os temas e ajudá-lo nas decisões estratégicas” (NSP-19, p. 24).

O Colegiado de Apoio é um conselho criado para “ampliar as discussões mais estratégicas” (NSP-19, p. 24), para que elas não sejam tomadas apenas no âmbito da Secretaria Executiva. Fazem parte desse colegiado os atores mais envolvidos desde o início da rede, que se reúnem mensalmente e desempenham um papel mais político. O Entrevistado A complementa que o Colegiado de Apoio “não é uma coordenação, não é uma assembléia”, mas sim “a principal instância mesmo de debate, deliberação”, que reúne em ritmo mensal, há dez anos, “de maneira orgânica, representantes de ONGs, de movimentos ativistas, intelectuais, etc.” (EN.01_EO.A).

Relativamente à **metodologia** de trabalho, a rede reuniu em um documento (NSP-19) um conjunto de orientações para aqueles interessados em replicar o modelo em suas cidades. A metodologia é sintetizada em seis passos (NSP-19, p. 49), conforme aponta o Quadro 31:

³² Último relatório em que aparecem os GTs listados. Nos relatórios dos anos seguintes, o formato mudou.

Quadro 31 - Metodologia de replicação da NSP

Nº	Etapas
1	Por meio de articulações e mobilizações com base social e parceiros, é necessário organizar uma força política interessada em “transformar idéias em resultados concretos;
2	Feita essa organização, a etapa seguinte demanda a estruturação de uma Secretaria Executiva, com objetivo de “animar a rede de participantes e parceiros, que inclui a mídia, apoiadores, financiadores e organizações”;
3	Depois, monta-se o Colegiado de Apoio, que, por ter um papel mais político, fica responsável pela coordenação e pelas orientações estratégicas da rede;
4	Na sequência, passam a ser montados os Grupos de Trabalho, que visam dar “oportunidade para as pessoas e organizações que querem participar e colocar os seus conhecimentos a serviço da rede”;
5	Montados os GTs, criam-se os Inter-GTs, que possibilitam discussões combinadas de diferentes temas;
6	Tendo criado toda essa estrutura, o sexto passo é elaborar os indicadores necessários para fazer o diagnóstico e monitoramento da cidade. Com esses indicadores, é possível “apontar soluções, avaliar os progressos e retrocessos e entender se a situação da cidade, em vários aspectos, está melhorando ou piorando”. Essa é a base de ação que a rede passa a utilizar como “instrumento de ação política para pressionar e melhorar os indicadores, além de oferecer subsídios para a elaboração de novas propostas” (NSP-19, p. 49).

Fonte: Documento “Cidades Justas Democráticas e Sustentáveis” (NSP-19, p. 49).

Trazendo as percepções dos entrevistados em relação à metodologia de trabalho da rede, o Entrevistado A caracteriza a atuação da NSP como “um canal de interlocução entre o governo e a sociedade civil que preza pela qualificação do debate” (EN.01_EO.A), cujo propósito é “articular, conseguir identificar os problemas da cidade e, de alguma forma, também conseguir apontar soluções”. Pelo fato de o trabalho ser pautado em dados e indicadores, ele relata que a estratégia de atuação da NSP passa por duas práticas: o dado oficial que a Prefeitura está entregando, coletado diretamente nos órgãos da gestão pública; e um levantamento de dados de opinião pública, realizado em parceria com o IBOPE.

Em sua visão, “a avaliação é a seguinte: se a Prefeitura está fazendo ou não, nos interessa saber o que a população está percebendo que a Prefeitura está fazendo” (EN.01_EO.A). Ele sumariza a metodologia da NSP da seguinte forma:

basicamente, é articular os diferentes atores da cidade de São Paulo numa articulação suprapartidária, que envolve diversas matizes políticas para conseguir levantar as demandas e fazer pesquisas do que está acontecendo de bom no mundo para tentar apontar soluções para a Prefeitura, mobilizar a sociedade, articular, pressionar e, junto com isso, trabalhar sempre com base em dados, sejam dados oficiais do poder público, sejam dados de opinião pública. (EN.01_EO.A)

A Entrevistada F acrescenta que começar a fazer esse diagnóstico da cidade foi algo importante e que “a proposta sempre foi ter esse olhar para a redução das desigualdades” (EN.06_EA.F). Ela detalha que foi feito todo um trabalho de levantamento dos indicadores não apenas da cidade, mas de forma regionalizada, em cada subprefeitura e, depois, a cada distrito, e afirma que “hoje a gente tem centenas de dados por distrito graças a esse trabalho que a gente fez” e que depois, a própria Prefeitura passou a utilizá-los para montar o banco de dados da cidade, o Observa Sampa (EN.06_EA.F). A partir desse diagnóstico, ela comenta que a NSP conseguiu iniciar um trabalho sob a perspectiva de propostas, mas propostas adaptadas à realidade de São Paulo. Em sua opinião,

a gente não está querendo que São Paulo vire a Suécia, Estocolmo, mas que a gente consiga minimamente reduzir essas desigualdades e ter como meta os índices que a própria cidade já tem. Então essa era uma lógica que era diferente naquele momento. (EN.06_EA.F)

Em relação à forma de estabelecer parcerias e articulações, que é um dos aspectos da metodologia de trabalho da NSP, na percepção do Entrevistado A, existem duas linhas de atuação: uma é a atuação em função de suas próprias pautas e as consequentes mobilizações que a rede faz em decorrência delas. Ele cita como exemplo o Programa de Metas: “é uma coisa que a gente acompanha, a gente vai lá e provoca a sociedade, junta a galera, junta a turma para criar uma massa, criar uma coalizão que monitora o Programa de Metas, então a gente que puxa esse grupo” (EN.01_EO.A). E complementa os exemplos mencionando a pauta de regionalização do orçamento municipal, que também é a NSP a responsável por fazer a mobilização.

Já a segunda linha de atuação envolve a integração com outras coalizões ou grupos sob uma ótica de parceria, em que a NSP não necessariamente é responsável pela mobilização. Como exemplo, ele cita o tema da licitação dos ônibus na cidade: “a gente não puxa o tema da licitação dos ônibus, a gente integra uma coalizão de diversas organizações que estão batendo na questão da licitação dos ônibus, ou mesmo, sei lá, a questão da revisão da lei de zoneamento” (EN.01_EO.A). Ele resume essa lógica de parcerias comentando que há alguns debates em que a NSP é protagonista e outros em que ela se incorpora a articulações que já estão acontecendo, mas sem ter o mesmo grau de protagonismo. Em suas palavras:

[...] tem coalizões que são absolutamente pontuais, elas nascem para aquele debate, para aquele assunto e depois automaticamente morrem; tem coalizões que são perenes no tempo e viram campanhas e aí são coisas que a gente faz ao longo do ano inteiro. [...] Isso é uma coisa até que eu tenho tentado puxar cada vez mais na RNSP, que era uma coisa que não se fazia muito, mas que é justamente essa pluralidade de estratégias de atuação, porque antes tinha uma linha um pouco mais de que a gente entrava em redes que tivessem um trabalho mais perene no tempo, então vamos dizer, ser mais seletivo no que a gente vai fazer e mais perene. E o ritmo que eu tentei implementar, principalmente nesse último ano, é um ritmo que eu acho que a gente tem que ser mais flexível, eu acho que a gente tem que ter variações dessas articulações. (EN.01_EO.A)

Na visão do Entrevistado A, essa é uma forma de atuação “saudável” e que faz com que “o debate e a estratégia política aconteça” (EN.01_EO.A).

Todavia, aponta dois pontos de crítica em relação ao potencial de atuação da NSP: o tamanho da equipe e o uso das redes sociais. Em relação à equipe, ressalta que, pelo fato de ser muito reduzida, a NSP ainda não consegue atuar em todas as frentes que gostaria e afirma que “tem determinadas articulações que não avançam literalmente por não ter perna, porque falta uma pessoa que toque, falta alguém que consiga aprofundar um estudo” (EN.01_EO.A). E no que tange ao uso de redes sociais, acredita que “nós ainda não conseguimos nos entender enquanto potencial com as novas redes sociais”. Embora, em sua visão, “em uma organização como a nossa, as redes sociais deveriam ser uma das ferramentas mais primordiais”, ele crê que a NSP ainda não está sabendo como utilizar.

Um dos destaques em relação à metodologia de trabalho da NSP apontados pela Entrevistada F é a capacidade que a rede tem de produzir conteúdo. Ela relembra, por exemplo, que, quando foram lançados os ODS da ONU, em 2015, a rede foi pioneira em municipalizar os indicadores. No entanto, ao encontro do que afirma o Entrevistado A, ela assevera que a NSP ainda tem “dificuldades na disseminação desse conhecimento, desse conteúdo” (EN.06_EA.F). Em sua percepção, a rede “teria que pensar em outras formas de disseminar”, criar outros canais de comunicação para chegar na sociedade (EN.06_EA.F).

Fazendo uma síntese, a NSP, então, tem uma atuação baseada em quatro eixos - o programa de indicadores e metas, o acompanhamento cidadão, a educação cidadã e a mobilização cidadã; é representada juridicamente pelo Instituto Cidades Sustentáveis, possui uma equipe fixa e enxuta na Secretaria Executiva e conta com parceiros e associados compondo o Colegiado de Apoio e os Grupos de Trabalho. Sua metodologia é baseada em indicadores, tanto oficiais como de percepção cidadã, para fazer um diagnóstico da cidade de São Paulo e, assim, montar sua agenda de pautas e fazer um trabalho de advocacy junto à Administração Pública Municipal propondo políticas públicas.

Na visão da Entrevistada F, após onze anos de atuação, a NSP conseguiu chegar onde chegou “por credibilidade, por seriedade no trabalho, por ser um trabalho consistente e permanente” (EN.06_EA.F). Além disso, ela acredita que o investimento em profissionais capacitados e consistentes também foi algo que contribuiu para o sucesso do modelo e uma palavra que reflete a rede é persistência, porque “tem muitos movimentos que são pontuais, que surgem e morrem, que são movidos por uma causa” e a rede não, “tem causas que a gente entra e que a gente, daqui a pouco, volta de novo e daqui a pouco volta de novo [...]” (EN.06_EA.F). As seções subsequentes trazem elementos para compreender com mais profundidade a atuação da NSP em relação a essas causas.

- - -

APÊNDICE H — Texto completo de caracterização do programa MCV

4.3.1 Caracterização do programa Manizales Cómo Vamos

4.3.1.1 Contexto de surgimento

Considerando que o contexto da Colômbia já foi apresentado na seção 4.1, traz-se, aqui, uma breve contextualização sobre a cidade de Manizales, com alguns dados socioeconômicos e demográficos, algumas características e a percepção que os entrevistados têm sobre essa cidade.

Manizales é a capital do departamento de Caldas e fica situada na Cordilheira Central, em uma região chamada de Triângulo do Ouro. É uma cidade intermediária, com PIB de \$6.949,9 bilhões de pesos (dados de 2016), representando 51,5% do PIB do departamento de Caldas³³; e se destaca por suas atividades econômicas, industriais, culturais e turísticas. De acordo com os dados do Departamento de Estatística (DANE), sua população em 2016 era de 397.466 habitantes³⁴; apresenta um índice de crescimento de 0,4% ao ano, com tendência de envelhecimento; e 93% habita a zona urbana (MCV-12).

O envelhecimento da população de Manizales, em uma análise feita pelo programa Manizales Cómo Vamos (MCV), apresenta implicações de diversas naturezas nas políticas públicas e tem relação com alguns aspectos da qualidade de vida local, tais como “baixa cobertura educacional, aumento do número de domicílios, necessidade de maior provisão de espaço público”, entre outros (MCV-22, p. 13, tradução nossa). Ademais, desde 2012, a cidade tem experimentado “uma melhoria nas condições de vida econômicas e sociais que facilitou o retorno de manizaleños que emigraram para outras cidades, o que, por sua vez, resultou em maior dinamismo e no desenvolvimento de iniciativas para melhorar a qualidade de vida” (MCV-22, p. 13, tradução nossa).

A Entrevistada B, atual diretora do programa Manizales Cómo Vamos, relembra que, na década de 50, Manizales viveu um período de bonança em decorrência de sua localização na região cafeeira da Colômbia. Todavia, já havia líderes na cidade que percebiam que “o café não seria suficiente para sempre e, na época, deram início a um processo de industrialização”, incentivando grandes empresas a se instalarem na região (EN.02_EA.B, tradução nossa). Ainda sobre as características locais, ela aponta que a localização da cidade, por ser no meio das montanhas, traz dificuldades com relação à integração viária, mas mesmo assim eles se destacam como um importante centro industrial da Colômbia (EN.02_EA.B).

Além de ter havido esse fomento às indústrias para fazer com que a economia não dependesse apenas do café, os líderes locais também “começaram a pensar em processos de gestão do conhecimento” e importantes universidades da Colômbia foram abertas em Manizales (EN.02_EA.B, tradução nossa). A Universidade Nacional, por exemplo, uma grande universidade pública colombiana, instalou seu campus universitário e esse movimento contribuiu para que Manizales se tornasse um centro universitário. A Entrevistada B avalia que, “por um lado, havia a industrialização, por outro, as universidades começaram a se estabelecer”, então era um contexto em que as empresas tinham pessoas mais capacitadas para contratar (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Em sua avaliação, esse momento definiu o que Manizales é atualmente: não é uma cidade tão atrasada, teve líderes visionários que contribuíram para esse contexto de industrialização e direcionamento universitário e isso, de certa forma, blindou a cidade de problemas como o tráfico de drogas que existia na Colômbia. Ela salienta que “não havia grandes economias paralelas, não tão óbvias como em Cali, por exemplo, ou Medellín”, mas isso não significa que “não temos muitas coisas a melhorar, temos problemas de violência, temos problema de pobreza, mas digamos que, mais ou menos, estamos resolvendo-os de maneira que tem sido eficaz” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

De forma geral, em sua percepção, Manizales é uma cidade com um orçamento muito limitado, mas que apresenta indicadores muito bons em alguns aspectos, o que significa que “não necessariamente porque uma cidade tenha ou não tenha muitos recursos de investimento, vá ser melhor ou pior que outra” (EN.02_EA.B, tradução nossa). Ela avalia que Manizales

é uma cidade com muitas dificuldades, como todas as cidades colombianas, como todas as cidades latinoamericanas, mas que tem conseguido melhorar muito, oferecer uma melhor qualidade de vida com menos recursos, ou seja, tem sido uma cidade eficiente em possibilitar que as pessoas possam viver melhor. (EN.02_EA.B, tradução nossa)

A Entrevistada M complementa essas impressões sobre Manizales reiterando a importância do café para a economia local, mas salienta que, ao longo do tempo, outros setores têm emergido, como o de serviços e o próprio setor de educação, e acredita que um dos diferenciais da cidade é o talento humano, “tanto para as empresas que estão na cidade como para outras organizações fora de Manizales, [...] há um reconhecimento por um talento humano de muitíssima qualidade que, digamos, [...] nos dá destaque e diferenciação em âmbito

³³ Fonte: Cámara de Comércio de Manizales por Caldas. Relatório ‘Informe Económico Anual Manizales y Caldas 2018’. Disponível em: <http://estudios.ccmpe.org.co/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Económico-Anual-de-Manizales-y-Caldas-2018.pdf>. Acesso: 20 set. 2019.

³⁴ Fonte: Alcaldía de Manizales. Disponível em: <https://manizales.gov.co/Contenido/Alcaldia/24/informacion-general>. Acesso: 25 set. 2019.

nacional” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Corroborar o relato da Entrevistada B comentando que é uma cidade “que sempre teve uma vocação para temas educativos e universitários”, que

nos últimos anos, têm sido feitos uns exercícios muito importantes de colaboração, de trabalho colaborativo, de trabalho que, digamos, entre várias alianças, entre vários atores que nos têm permitido desenvolver projetos como o *Cómo Vamos*, mas também em temas de empreendimento e educação muito importantes para a cidade. (EN.13_EA.M, tradução nossa)

Ela relembra, ainda, que há uma década, aproximadamente, havia uma sensação de “desespero coletivo”, pois não se encontrava trabalho, as pessoas queriam ir embora, aqueles que conseguiam, buscavam universidades em outros lugares, em suma, houve uma crise de credibilidade. Entretanto, em decorrência desse contexto propício que tem se formado para a realização de alianças e trabalhos colaborativos entre diferentes atores, ela considera que, devido ao seu tamanho, *Manizales* permite a realização de exercícios que podem trazer resultados interessantes para a cidade, tanto que hoje a cidade é considerada referência, com “indicadores muito positivos, como o índice de progresso social”, por exemplo (EN.13_EA.M, tradução nossa).

4.3.1.2 *Constituição do programa*

Resgatando brevemente, o exercício *Cómo Vamos* é uma iniciativa fundamentalmente privada e acadêmica, que promove um aliança entre diferentes setores da sociedade, avalia as mudanças na qualidade de vida ao longo do tempo, gera informações imparciais sobre o diagnóstico da cidade e dá visibilidade à opinião dos cidadãos, tudo isso visando a promoção de melhorias na gestão pública e a formação de cidadãos mais informados, responsáveis e participativos (MCV-02).

É pertinente lembrar também que o contexto colombiano, com a reforma constitucional de 1991 e reformas subsequentes, representava um cenário propício para o desenvolvimento de iniciativas dessa natureza, que aproximam a sociedade civil do poder público com o objetivo de acompanhar mais de perto a gestão, assegurar exercícios de transparência e auxiliar com ferramentas que trazem diagnósticos e informações relevantes para o processo de políticas públicas.

O programa *Manizales Cómo Vamos* é uma réplica do exercício *Cómo Vamos*, que teve início em Bogotá, em 1998, de acordo com o relato apresentado na seção 4.1. A partir de 2005, a metodologia começou a se expandir para outras cidades, sob responsabilidade da Fundación Corona, e o programa foi criado em *Manizales* em 9 de setembro de 2011 e iniciou suas atividades em 1º de março de 2012, tendo, então, sete anos de existência (MCV-02).

Como requisito metodológico para sua criação, foram necessários pelo menos quatro sócios representando um meio de comunicação, um sindicato ou empresa, a academia e uma organização não-governamental sem fins lucrativos (MCV-05). Então se reuniram os seguintes atores: Fundación Corona, La Patria (meio de comunicação), Caja de Compensación Familiar Confamiliares (entidade privada sem fins lucrativos), Fundación Luker, Câmara de Comércio de *Manizales*, Universidad de Caldas e Comitê Intersindical de Caldas (MCV-02).

A Fundación Corona apresentou a metodologia em *Manizales* e a Fundación Luker e a Universidad de Caldas, conforme relata a Entrevistada M, ficaram interessadas e procuraram saber quais eram os requisitos para fazer parte da rede e para poder replicar o exercício na cidade. Ela conta que, desde o início, o interesse era convocar outras pessoas para formar essa aliança e foi assim que o processo de constituição ocorreu (EN.13_EA.M). Para a Fundación Luker, o que não é medido não pode ser melhorado, então a possibilidade de trabalhar com informações consolidadas e acompanhar diferentes temas despertou o interesse, pois assim eles viram uma forma de diferentes organizações impactarem em políticas públicas e nos processos de tomada de decisão (EN.13_EA.M).

Para o Entrevistado E, a dificuldade nesse momento inicial de constituição estava, principalmente, em como fazer o programa ser valorizado na cidade, “tanto pelos cidadãos como pelos governos, muito difícil porque é um tema de estatísticas e tudo o mais”, ou seja, em como fazer com que esses públicos entendessem e valorizassem as informações produzidas por eles. E o segundo desafio, em sua visão, era demonstrar a diferença entre os indicadores objetivos e a pesquisa de percepção cidadã, para evitar transmitir a imagem de que MCV era apenas um programa que realizava pesquisas (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Por outro lado, ele assevera que “havia muito boa vontade de trabalho entre os comitês que compõem o *Cómo Vamos*, dentre eles o Comitê de Comunicações, eram pessoas que estavam realmente animadas, engajadas com o tema e queriam trabalhar para que isso acontecesse”. Outro aspecto que ele avalia positivo foi o perfil da diretora, que é “uma pessoa muito boa, com excelente formação e isso permitiu poder avançar nessas dificuldades” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Com as mudanças constitucionais ocorridas no país, MCV entende que

a possibilidade de verificar o cumprimento das promessas eleitorais e seu efeito na qualidade de vida da cidade abriu espaço para solicitar a prestação de contas, avaliar, debater e envolver os cidadãos mediante processos de comunicação e informação visando a construção coletiva da cidade. (MCV-05, p. 7, tradução nossa)

Em síntese, o propósito do programa *Manizales Cómo Vamos* é “propiciar governos mais eficazes e transparentes, bem como cidadãos mais informados, responsáveis e participativos, com estratégias diferentes nas

quais a informação ocupe o papel principal” (MCV-10, p. 4, tradução nossa). Seus objetivos consistem em: avaliar as mudanças na qualidade de vida da população em termos de maior acesso a bens e serviços de melhor qualidade, levando em consideração a opinião dos cidadãos; promover governos eficazes e transparentes; promover cidadãos mais informados, responsáveis e participativos; e promover alianças com outros atores da cidade em busca da qualidade de vida (MCV-02).

4.3.1.3 Atores e relacionamentos

Conforme mencionado na seção anterior, os sócios fundadores do programa Manizales Cómo Vamos são: Fundação Corona, La Patria (meio de comunicação), Caja de Compensación Familiar Confamiliares (entidade privada sem fins lucrativos), Fundação Luker, Câmara de Comércio de Manizales, Universidad de Caldas e Comitê Intersindical de Caldas (MCV-02). A esses sócios, outros se uniram ao longo desses sete anos de exercício e, de acordo com o que consta no site institucional do programa, atualmente há quinze associados (MCV-06):

- Associação Nacional de Empresários da Colômbia (ANDI);
- Câmara de Comércio de Manizales por Caldas;
- Câmara de Comércio de Bogotá;
- Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (CHEC);
- Comitê Intersindical de Caldas;
- CONFA - Caja de Compensación Humana, Solidária y Respeituosa;
- Efigas (empresa de gás);
- Findeter (banco de desenvolvimento);
- El Tiempo (editora);
- Fundación Corona (desenvolvimento social do país);
- Fundación Luker (organização privada sem fins econômicos);
- La Patria (meio de comunicação);
- Universidad de Caldas (pública);
- Universidad Católica de Manizales;
- Pontificia Universidad Javeriana.

Uma das pessoas entrevistadas, a Entrevistada M, trabalha na Fundação Luker e, na percepção dela, o programa Manizales Cómo Vamos é visto como um grande aliado para diversos temas nos quais a fundação desenvolve ações. Ela acredita que o trabalho do programa é complementar ao da fundação, desde a questão de influenciar políticas públicas, passando pela convocação de diferentes atores e inserção de temas na agenda pública, até a estruturação de indicadores e realização de medições em diferentes temas que a Fundação Luker tem interesse em se aprofundar (EN.13_EA.M).

No tocante ao relacionamento dos sócios do MCV, a Entrevistada B relembra que a metodologia requer a participação de câmaras de comércio, de meios de comunicação e de universidades, essencialmente, e que cada um desses atores tem um papel a desempenhar para fortalecer o programa. As câmaras de comércio são responsáveis por “manter a relação com os empresários e com o setor privado da cidade” e, em muitos casos, também se unem aos programas fundações empresariais, como a Fundação Corona, que movem projetos importantes (EN.02_EA.B, tradução nossa). Os meios de comunicação garantem a divulgação das informações produzidas pelo programa e as universidades dão o apoio técnico por trás de todo o conteúdo gerado (EN.02_EA.B). Para a Entrevistada M, os atores que fazem parte do programa MCV formam uma aliança eficaz e representativa, que reflete “diferentes interesses” e temas que envolvem a cidade (EN.13_EA.M).

Na avaliação do Entrevistado E, o relacionamento entre esses atores é “muito sinérgico” (EN.05_EO.E, tradução nossa). O Comitê Diretivo, onde estão os gerentes das organizações que financiam o programa Cómo Vamos, é alinhado e bastante valioso. Ele percebe que essa equipe tem tido “a coragem de sustentar os resultados, independentemente de que sejam positivos ou negativos” e sustentar “o dever de que o cidadão deve conhecê-los” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Ele comenta isso porque nota programas que, embora não sejam aliados das administrações locais, têm a prática de apresentar os resultados a elas antes de apresentar para a população em geral e, por isso, avalia que o comitê de MCV “tem sido forte na transparência e em ser equitativo na hora de mostrar os resultados” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

O Comitê Técnico também é composto por pessoas muito interessantes, “que trabalham com uma boa sinergia” e se pode dizer que é o local em que há mais discussões dentro de MCV. Essas discussões, em sua avaliação, “são muito valiosas” e ele relata nunca ter havido “um desalinhamento” ou algo do tipo que fuja ao normal dentro desse comitê (EN.05_EO.E, tradução nossa). O Comitê de Comunicações também é considerado por ele alinhado, todos estão satisfeitos em atuar no programa, porque “é uma espécie de laboratório de experimentação de comunicação, com todas as ‘loucuras’ que temos feito em comunicação” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Relativamente ao relacionamento do MCV com a sociedade em geral, na opinião dos Entrevistados E e M, a relação com os cidadãos é avaliada como positiva e crescente. O Entrevistado E comenta que, como é o normal de qualquer programa dessa natureza, Manizales Cómo Vamos começou desconhecido, mas foram sendo

consolidados “muitos espaços de participação” e, atualmente, “nos eventos, [...] há presença da população e, sobretudo, de cidadãos interessados na cidade” (EN.05_EO.E, tradução nossa). A Entrevistada M acrescenta que MCV busca exercícios diferentes para conseguir envolver o cidadão comum, sendo um exemplo desses exercícios o Prêmio Cívico, que aproxima os estudantes, atores que, em sua avaliação, são importantes para o programa (EN.13_EA.M).

A respeito do relacionamento com o entorno institucional, ou seja, com ONGs e outras organizações da sociedade civil, o programa Manizales Cómo Vamos “tem uma reputação muito boa, por ser um programa técnico, discutido e que não possui vieses políticos ou ideológicos, mas sim que prima pelo aspecto técnico, então se tornou uma fonte de informação muito confiável” (EN.05_EO.E, tradução nossa). A interação com a academia também é avaliada pelo Entrevistado E como positiva, embora os professores normalmente sejam um público difícil, em decorrência de seu ofício e do rigor técnico que demanda. Professores e acadêmicos em geral têm contribuído na avaliação de temas e interagido com o programa, inclusive, utilizando-o como fonte para suas pesquisas (EN.05_EO.E).

Um outro aspecto a respeito da relação com a sociedade, destacado no Informe de Qualidade de Vida de 2012 pelo programa MCV, é a importância do relacionamento com o entorno. No documento, eles apontam que “o comportamento demográfico, econômico e social de Manizales não deveria ser analisado de maneira isolada”, mas sim como parte da “subregião centro-sul do departamento de Caldas”, que é

composta por cinco municípios que compartilham uma dinâmica própria de trocas cotidianas entre seus habitantes, existente há anos e reconhecida recentemente pelos Prefeitos, que, após terem analisado aspectos jurídicos para formalizar a integração territorial, firmaram um acordo de vontades para criar uma área metropolitana. (MCV-10, p. 6, tradução nossa)

MCV destaca que, até aquele momento, estava fora do alcance do programa fazer a análise da qualidade de vida dos outros quatro municípios, todavia, consideram “importante não perder de vista que Manizales faz parte de uma realidade regional na qual os quatro municípios vizinhos estão articulados em muitos aspectos” (MCV-10, p. 6, tradução nossa).

No que concerne ao relacionamento do programa com a Administração Pública Municipal, de forma geral, os entrevistados enfatizam aspectos como distância e independência, respeito e credibilidade. A Entrevistada B comenta que é um relacionamento “distante, com interações eventuais” e que o programa tem conseguido manter sua imparcialidade e neutralidade. Interações com a gestão pública ocorrem, por exemplo, quando MCV organiza “debates políticos com os candidatos à Prefeitura”, reunindo governo e diferentes entidades e ela afirma que o programa tem sido impecável “em enfrentar as coisas de uma maneira imparcial, sem tomar posturas, sem tomar partido, simplesmente apresentando ao cidadão que opções ele tem e permitindo-lhe decidir sobre seus candidatos” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Ela acrescenta que há épocas em que esse relacionamento com a APM fica mais difícil e épocas em que é mais fácil, mais natural, dependendo do que se publica, e por isso reitera a importância do programa permanecer independente. Ao mesmo tempo, em sua visão, garantir essa independência pode ser muito difícil, porque “por trás de todas as pessoas e instituições existem interesses”, todavia ela acredita que “à medida que os sócios são diferentes, se compensam e há um certo equilíbrio entre eles, digamos que há certa autorregulação [...]” (EN.02_EA.B, tradução nossa). Para exemplificar essas variações de relacionamento com a APM, ela resume as duas gestões com as quais o programa interagiu desde que foi criado: na primeira gestão, havia

muitas reservas da administração em relação ao que íamos fazer, sobre o que ia acontecer, ele foi o primeiro prefeito que seria avaliado, então [...] havia um certo preconceito nesse momento de avaliação. (EN.02_EA.B, tradução nossa)

Já na segunda gestão, o programa começou a trabalhar desde a campanha eleitoral apresentando seus resultados e, dessa maneira, a equipe já sabia o que iria acontecer e já via MCV “como um ator importante que modela a opinião dos cidadãos”, como uma nova espécie de autoridade que não defende nenhum interesse em particular (EN.02_EA.B, tradução nossa). Foi assim, em seu entendimento, que o programa foi construindo sua credibilidade como uma autoridade técnica com a qual a APM precisaria conviver e, portanto, basear esse relacionamento no respeito.

O Entrevistado E discorre sobre como o programa MCV atua a cada novo início de gestão e reitera que o relacionamento é construído desde o momento da campanha eleitoral. Atualmente, a maioria dos candidatos já conhecem o programa e, inclusive, o procuram durante a campanha para se informar mais sobre os diagnósticos realizados. Após a eleição, MCV busca construir um espaço de interlocução com a gestão e ele cita como exemplo que, na gestão atual, “nós fizemos um exercício de acompanhamento da formulação do Plano de Desenvolvimento para verificar se estava bem formulado”. Esse espaço de interlocução não é aberto apenas com o prefeito, mas com todo seu gabinete e com toda a população, e a partir de então se inicia uma relação de “produzir muita informação que realmente é muito importante para eles” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Há casos em que a gestão aponta discrepâncias nas informações apresentadas por Manizales Cómo Vamos, que eles dizem “não vem, esses não são meus dados, não estão corretos”, mas ele salienta que o programa argumenta e sempre tem tido razão no que tange aos dados porque recorre a fontes primárias confiáveis. Ele complementa que os prefeitos e suas equipes são sempre convidados aos eventos do programa e que, até agora, “os prefeitos têm sido um pouco reticentes, muitas vezes não vão aos nossos eventos, mas enviam todo seu gabinete, enviam seus funcionários e depois, inclusive, fazem reuniões para tratar sobre o que foi

exposto nos eventos” (EN.05_EO.E, tradução nossa). Em sua avaliação, “é uma relação boa porque é uma relação independente, em que realmente são dois caminhos diferentes e não há ingerência de um sobre o outro, mas, de qualquer forma, conseguimos impactar na formulação de políticas e na formulação de planos do governo local” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

A questão central nesse relacionamento com a APM, para a Entrevistada M, é não levar para o lado pessoal, ou seja, o programa está “avaliando a gestão de uma cidade, e não é que estejamos contra ou a favor de alguém, mas sim que, simplesmente, as questões são colocadas no papel, ou seja, com toda a independência que há, que o exercício precisa ter”. Ela destaca que o programa tenta fazer isso da melhor forma possível, com conversas e discussões, mas que não deixa de fazer algo porque a APM gosta ou não gosta, e sim pensando no bem estar da cidade (EN.13_EA.M, tradução nossa).

De forma geral, a Entrevistada B entende que a APM dá atenção ao trabalho desenvolvido pelo programa *Manizales Cómo Vamos*, o prefeito “está a todo tempo ciente do que está fazendo o *Cómo Vamos*”, quando o programa apresenta os informes, “eles imediatamente os recebem e publicam em suas redes”, uma vez que é a gestão pública a primeira a ser entrevistada e questionada sobre essas informações e que precisa dizer o que vai ou não fazer com os problemas apresentados. Portanto, ela aponta que “eles estão constantemente assistindo ao que fazemos” e consideram MCV como “a referência que eles têm para agir” (EN.02_EA.B, tradução nossa).

Na percepção da Entrevistada M, *Manizales Cómo Vamos* se consolidou como uma fonte “geradora de informações e dados, de medição de indicadores útil para a administração poder tomar decisões, para a administração poder ter informações que permitam ajustar seus programas, definir suas prioridades” (EN.13_EA.M, tradução nossa). O Entrevistado E acrescenta que, pelo fato de o programa ser essa fonte confiável de informação, nos últimos governos, “o conselho municipal [...] tem utilizado os dados do *Cómo Vamos* para a elaboração de políticas, em muitíssimas ocasiões os utilizam para ensinar estratégias, os tratam para medir a gestão pública internamente” (EN.05_EO.E, tradução nossa).

4.3.1.4 Recursos disponíveis

Reiterando o que já foi mencionado na seção 4.1, o custo médio anual de um programa *Cómo Vamos* pode variar “entre 100 mil e 150 mil dólares, dependendo do tamanho da cidade e da profundidade das tarefas que são realizadas” (MCV-05, p. 22, tradução nossa). Tais recursos garantem o financiamento de uma unidade coordenadora, suas atividades e os produtos mínimos do modelo.

A metodologia recomenda que se faça “o exercício de especificar o orçamento com base no plano de validade do contrato e nos planos anuais com orçamentos e fluxos de caixa”; e os aportes podem ser especificados de forma detalhada. Além disso, a metodologia ressalta que o orçamento do programa deve ser independente dos orçamentos das organizações sócias, para possibilitar reinvestimentos e assegurar a autonomia e a sustentabilidade do *Cómo Vamos* (MCV-05, p. 22).

Com relação ao caso específico de *Manizales Cómo Vamos*, não foi possível localizar documentos com demonstrações financeiras. Todavia, em uma apresentação feita pelo programa na Guatemala, que foi disponibilizada para esta pesquisa diretamente pela diretora do programa, via email, consta que o orçamento inicial do programa era de \$112 milhões de pesos, o que correspondia a \$37 mil dólares, e que o orçamento para 2019 é de \$300 milhões de pesos, correspondendo a aproximadamente \$86,5 mil dólares³⁵.

4.3.1.5 Processos de trabalho

O programa *Manizales Cómo Vamos* tem como objetivos: a promoção de governos e instituições efetivas e transparentes, gerando informações públicas relevantes para a elaboração e o ajuste de políticas; a promoção de cidadãos mais informados, responsáveis e participativos, incentivando-os a se conscientizarem sobre a realidade; e a garantia de sustentabilidade do programa (MCV-01). Relativamente à metodologia de trabalho, o programa *Manizales Cómo Vamos* é uma réplica do modelo *Cómo Vamos*, cujas etapas de constituição estão relatadas no caso de Bogotá (seção 4.1), então, primando pela fluidez da leitura, opta-se por não repetir aqui. Destaca-se, todavia, sua estrutura interna, que é um pouco diferente da de BCV (Figura 16).

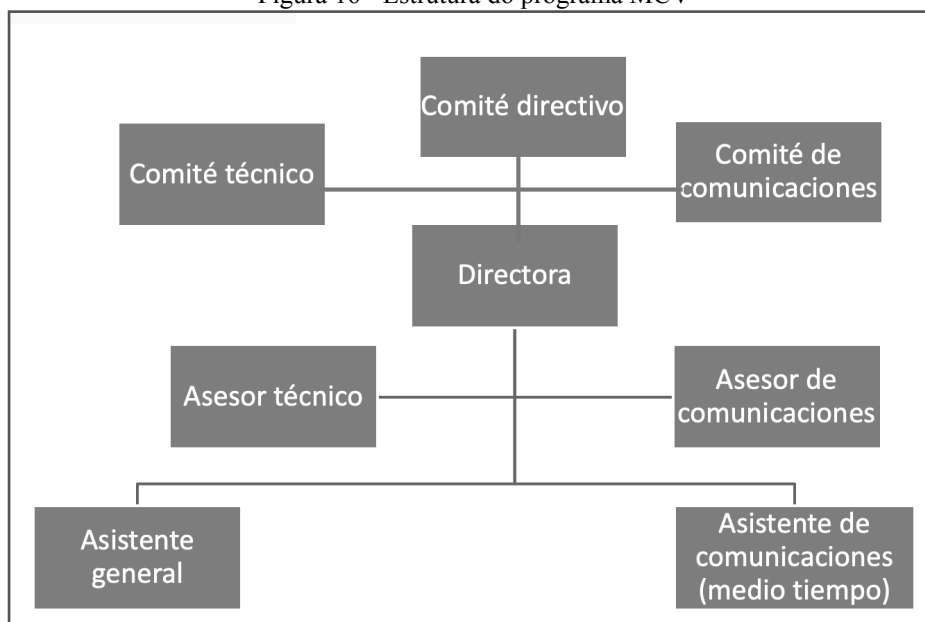
Há os três comitês demandados pela metodologia, Diretivo, Técnico e de Comunicações, mas, diferentemente de Bogotá *Cómo Vamos*, não se percebe o Comitê de Especialistas. Há uma Diretoria, à qual estão vinculados assessores técnicos, de comunicação e assistentes geral e de comunicação. Convém destacar que a área de comunicação tem bastante presença nessa estrutura, tendo em vista que é considerada pelo programa um aspecto estratégico. Eles entendem que uma comunicação adequada

permite conhecer os avanços ou retrocessos da cidade em diferentes aspectos e contribui ao ajuste de políticas orientado ao alcance de metas. Por outro lado, a ausência dela induz à tomada de decisões pouco pertinentes e ao baixo interesse dos cidadãos pelo que acontece em sua cidade. (MCV-10, p. 4, tradução nossa)

³⁵ Conversão em 02.10.2019.

No que se refere às ferramentas de trabalho, são as mesmas relatadas no caso de BCV: eles elaboram, anualmente, o Informe de Qualidade de Vida, que expõe os resultados dos indicadores objetivos da cidade, e a Pesquisa de Percepção Cidadã, que reúne os indicadores subjetivos que refletem a opinião da população acerca da qualidade de vida em Manizales. Diferentemente de Bogotá Cómo Vamos, MCV ainda não tem ações no sentido de acompanhar o Consejo Municipal.

Figura 16 - Estrutura do programa MCV



Fonte: MCV-02 (slide 11).

Para a realidade de Manizales, no Informe de Qualidade de Vida, “a bateria de indicadores objetivos contém 220 indicadores, [...] para os quais existem séries históricas desde 2008 e comparações com outras cidades colombianas” (MCV-12, p. 15, tradução nossa). Apresentam-se os dados de acordo com as temáticas da metodologia Cómo Vamos: pobreza e desigualdade; saúde; educação; mercado laboral; segurança cidadã; moradia; serviços públicos e espaço público; meio ambiente; mobilidade; cultura; recreação e esporte; finanças públicas; entorno econômico e competitividade (MCV-12).

Relativamente à Pesquisa de Percepção Cidadã, anualmente, “entrevistam-se cerca de 1.100 pessoas de todas as regiões da cidade e da área rural, com uma margem de erro de 3% e uma confiabilidade de 95%” (MCV-12, p. 16, tradução nossa). A pesquisa de percepção coleta o que eles chamam de ‘indicadores de funcionamento’, como “a participação em organizações sociais, em atividades culturais e recreativas, modos de transporte utilizados, vitimização, denúncia de delitos”, etc. (MCV-12, p. 16, tradução nossa). A metodologia reconhece que a dimensão objetiva de análise não exclui a dimensão subjetiva e que “o bem-estar objetivo nunca deve ser substituído por condições subjetivas, principalmente no momento de avaliar as políticas públicas” (MCV-12, p. 14, tradução nossa).

O Informe de Qualidade de Vida de Manizales de 2016 relata, ainda, que, no ano anterior, as equipes técnicas de diferentes programas Cómo Vamos analisaram e revisaram todos os indicadores, tendo como base “a experiência acumulada de 18 anos de medição e critérios de pertinência, disponibilidade e confiabilidade da informação”. Como resultado, chegaram a 120 indicadores comuns, 54 provenientes de fontes nacionais, 36 de fontes locais e 30 das pesquisas de percepção cidadã (MCV-12).

Tendo em vista que cada programa pode, de maneira autônoma e de acordo com as particularidades de cada cidade, definir quais outros indicadores devem estar inclusos em sua medição anual, a Manizales Cómo Vamos cabe um conjunto de 220 indicadores objetivos e 151 indicadores subjetivos (MCV-12), os quais compõem os dois principais produtos elaborados pelo programa, conforme já mencionado. No Relatório Anual de 2016, é possível ter um panorama de todas as atividades realizadas por MCV ao longo do ano. Elas são resumidas no Quadro 32.

Quando questionados sobre a metodologia de Manizales Cómo Vamos, os entrevistados do programa MCV são unânimes em avaliá-la positivamente. Para o Entrevistado E, é uma equipe bastante alinhada, os comitês funcionam bem, discutem e tomam decisões, circulam entre esses diferentes espaços e a própria diretora participa de todos eles. Esse funcionamento harmônico, em sua visão, muito se deve ao perfil da diretora, que é uma pessoa que consegue reunir competências tanto técnicas como criativas, além de ter um perfil de liderança (EN.05_EO.E). Além disso, ele comenta que MCV teve sorte com os sócios, pois há “cidades em que há sócios

um pouco mais desalinhados, um pouco menos comprometidos, com visões diferentes da cidade” e em Manizales não tem acontecido isso (EN.05_EO.E, tradução nossa).

Quadro 32 - Manizales em 2016 em números

Manizales em 2016 em números
5 publicações em série
4 mil downloads de relatórios
17 menções no Plano de Desenvolvimento
18 informes especiais
1.765 participantes em eventos
48 mil informes publicados no La Patria
2.400 pessoas recebem informações periódicas do programa
1000 beneficiários diretos do Prêmio Cívico
100 mil beneficiários indiretos do Prêmio Cívico
10 mil seguidores em redes sociais
235 publicações em meios de comunicação nacionais orçadas em 2,107 bilhões de pesos
1ª plataforma de dados abertos criada para a sociedade civil no país, com 20 mil visitas
26 colunas de opinião e matérias no Blog
46 aliados internacionais, nacionais e locais

Fonte: MCV-14 (p. 5, tradução nossa).

A Entrevistada M acrescenta que o direcionamento que tem sido dado ao programa MCV é muito bom, ratifica o comentário do Entrevistado E sobre o importante trabalho da diretora, que não apenas entrega os produtos mínimos da metodologia, mas também busca “transcender esse exercício para aproveitar todo o potencial que tem Manizales Cómo Vamos para a cidade” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Foram feitas muitas alianças que permitiram o crescimento do programa e ela percebe uma boa gestão, que tem assegurado seus recursos e sustentabilidade durante todo esse tempo. Ela acredita que tudo o que é feito tem um valor para a cidade, mas também traz valor para cada instituição que faz parte do MCV, e, portanto, o interesse por ele continua em evidência e o programa segue se consolidando como uma referência para muitos (EN.13_EA.M).

Quando questionada sobre por que MCV chegou onde chegou, ela crê que o formato da metodologia contribuiu para isso, pois é uma metodologia que estabelece “regras do jogo claras, em que há um propósito super claríssimo para todos” e as pessoas que fazem parte compartilham esse propósito, cada qual dentro do que sabe fazer, do que conhece e no meio onde atua (EN.13_EA.M, tradução nossa). Ademais, ela pondera que a aposta que se faz é de longo prazo, com uma aliança sólida, ou seja, não é algo que simplesmente se apoia durante um ano e perde a força; e ressalta que as estratégias de comunicação e visibilidade são muito boas, porque não adianta “fazer as coisas muito bem, se não se sabe contá-las” (EN.13_EA.M, tradução nossa). Isso tem contribuído para posicionar o programa dentro da cidade e para o próprio crescimento da rede, uma vez que, quando outras cidades percebem a importância do que está sendo desenvolvido, querem aderir (EN.13_EA.M).

APÊNDICE I — Texto completo de caracterização do INI

4.4.1 Caracterização do Instituto Nossa Ilhéus

4.4.1.1 Contexto de surgimento

Em termos de contextualização nacional, Ilhéus traz o mesmo cenário apresentado no caso de São Paulo. Em síntese, é uma cidade situada no Brasil, uma República Federativa Presidencialista formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal. A carta constitucional vigente no país, de 1988, atribuiu mais autonomia aos municípios, na perspectiva de descentralização fiscal e política, e a Ilhéu foram incumbidas novas responsabilidades.

Com relação ao município, situa-se ao sul do estado da Bahia. De acordo com os dados do IBGE³⁶, é uma cidade com 1.588 km², com uma estimativa de população em 162.327 habitantes, PIB per capita de R\$21.743,84 e um IDH de 0,690. É considerada uma cidade de médio porte (INI-08) e tem destaque, em decorrência de seu processo histórico de constituição, no segmento cacauero. O Entrevistado H faz um panorama da cidade: em sua visão, Ilhéus é um município privilegiado por conta das belezas naturais, é uma cidade de praias, com o maior litoral do nordeste, e tem um vasto patrimônio florestal, com “uma das últimas reservas, digamos assim, de Mata Atlântica que ainda existe no Brasil, preservada” (EN.08_EO.H).

Ele relembra que é uma das primeiras capitâneas do país e que se desenvolveu na época do apogeu do cacau, que foi quando também iniciaram as transformações urbanas no município (EN.08_EO.H). Sua economia é baseada, atualmente, na agricultura, turismo e indústrias e, embora já tenha sido o primeiro produtor de cacau do mundo, teve um problema com a enfermidade ‘vassoura-de-bruxa’, que infestou as plantações e fez a produção reduzir substancialmente (INI-08).

Devido à queda na produção do cacau por conta dessa infestação, que ocorreu na década de 80, o INI acredita que a cidade passa por uma crise socioeconômica. Uma síntese do que vem acontecendo é apresentada em sua página no Portal da Transparência (INI-02): desde a redemocratização, teve um Prefeito que foi reeleito por três mandatos; um Prefeito cassado e outro que encerrou o mandato com alta rejeição; alguns Vereadores que se mantêm no cargo por mais de 16 anos; e práticas como a compra de votos ainda existem. Além disso, embora existam espaços de governança, “alguns não funcionam ou estão aparelhados com o governo” (INI-02).

O Entrevistado H complementa esse diagnóstico relatando que, por conta da queda da produção cacauera, diversas pessoas que trabalhavam com esse segmento perderam seus empregos, dando origem a um movimento de emigração da zona rural para o centro em busca de novos empregos. Em decorrência disso, a cidade começou a crescer de uma forma desordenada, com ruas estreitas, avenidas estreitas e ocupação irregular em regiões de morros, que são consideradas áreas de risco. Ele comenta que, “quando chove, sempre tem problemas de deslizamento de terra, então é uma cidade muito bonita, mas com problemas urbanos sérios [...] e que a gente está tentando chamar atenção da população para essas questões” (EN.08_EO.H). Em sua visão, por ser um município muito grande territorialmente, o deslocamento e, por consequência, a mobilidade é uma questão sensível porque atualmente o transporte coletivo não tem qualidade, tanto em rotas quanto em frota.

Na percepção da Entrevistada J, que, por ser de fora, acredita que aprendeu a gostar de Ilhéus por conta da relação com o INI, é uma cidade com bastante potencial, “na questão de Jorge Amado, Gabriela, o cacau, o chocolate, tem toda essa questão, mas que poderia ser muito mais ainda” (EN.10_EA.J). Ela ilustra fazendo uma relação com o Brasil:

a gente sempre fala, né, o Brasil é um país muito rico, que tem muito potencial, mas a gente não vê esse potencial ser explorado em sua plenitude, eu acho que Ilhéus exacerba isso de uma forma muito grande. Acho que a Bahia exacerba isso, que é um estado muito rico, mas que, na minha percepção, tem uma riqueza bastante acumulada e não bem distribuída, então você consegue ver bolsões de pobreza muito grandes, e acho que Ilhéus tem isso muito nitidamente também. (EN.10_EA.J)

Por outro lado, a Entrevistada G destaca as riquezas da cidade: em Ilhéus, fica o “maior parque urbano do país com mata primária, que é o Parque Municipal Natural da Boa Esperança”, há várias unidades de conservação, um parque marinho, uma APA (Área de Proteção Ambiental), uma Reserva Silvestre, quatorze RPPNs (Reservas Particulares do Patrimônio Natural) (EN.07_EA.G). Com relação ao cacau, ela salienta que o modo de cultivo é chamado ‘cacau cabruca’, que consiste em um sistema agroflorestal de cultivo do cacau que fica embaixo da Mata Atlântica; e que o termo ‘cabruca’ é uma corruptela, “porque, quando os sergipanos vieram para cá, eles diziam ‘venha cá brocar a mata’, depois diziam ‘vamos cabrocar’, de cabrocar virou cabruca” (EN.07_EA.G). Destaca, ainda, que a cidade tem mais de setenta marcas de chocolate.

Considera-se pertinente contextualizar que essa fala dela sobre as riquezas de Ilhéus foi endereçada ao Prefeito, quando ela estava preparando-o para uma apresentação sobre Ilhéus que ele faria em Washington D.C. para o Banco Mundial. Aqui, é possível começar a perceber o relacionamento do INI com a Administração

³⁶ Fonte: IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/ilheus/panorama>. Acesso: 15 ago. 2019.

Pública Municipal. Mas, antes de aprofundar esse assunto e tendo sido feita a contextualização da cidade, a seção subsequente apresenta o processo de constituição do Instituto Nossa Ilhéus.

4.4.1.2 *Constituição da rede*

O Instituto Nossa Ilhéus é constituído como uma “associação sem fins econômicos, com autonomia administrativa e financeira” (INI-01, art. 1º). É uma instituição apartidária e se enquadra como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público).

Ele foi criado no dia 9 de março de 2012 pelas Entrevistada G e J. A Entrevistada G tem um posicionamento é voltado à ideia de que o desenvolvimento sustentável pode ser uma alternativa viável para reestruturar a economia ilheense (INI-02). Ao relatar um pouco de sua trajetória, ela se caracteriza como uma pessoa que, até os 45 anos, era ‘ignorante’ em relação ao exercício da cidadania, mas que, quando começou essa campanha contra o Porto Sul, percebeu que não era a única que ignorava, as outras pessoas também desconheciam esse processo de exercer a cidadania. Nas palavras dela,

as pessoas acreditam que se ela está pagando impostos, se ela já paga tributos, ela não tem mais nada para fazer, é só cobrar. Eu voto, cumpro minha obrigação, [...] e daí o que eu vou fazer agora é cobrar. E quando a gestão está diferente daquilo que eu espero, ou porque não atendeu às minhas expectativas individuais ou porque a cidade não está do jeito que eu queria que ela estivesse em um passe de mágica, eu aí passo a torcer contra aquele poder que está constituído, então contra o Prefeito, e o Prefeito passa a ser o responsável por tudo. (EN.07_EA.G)

Percebendo esse contexto, ela, brincando ao dizer que era cheia de pretensão, sentiu a necessidade de “acabar com a ignorância”. Seu intuito era reunir pessoas em uma sala, onde ela “estaria dizendo como é que funciona o Poder Público, o que é o Executivo, o que é o Legislativo, o que é o Ministério Público, como as pessoas podem acionar e como elas podem acompanhar, e foi assim que nasceu o Instituto Nossa Ilhéus” (EN.07_EA.G). Ela conseguiu financiamento com o Instituto Arapyaú, o qual esclareceu a necessidade de a organização ser estruturada de forma regular e transparente, havendo a necessidade de ter uma pessoa responsável pela parte administrativa.

A Entrevistada G relata que, percebendo que não conseguiria fazer tudo sozinha, entrou em contato com a Entrevistada J, que aceitou o convite e se juntou como co-fundadora do INI. Para ela, a união de seus perfis foi fundamental, pois combinava o conhecimento prático ao acadêmico. Em sua visão, “é um casamento muito legal, porque não adianta a academia sozinha, não adianta o conhecimento empírico sozinho, a gente tem que unir essas duas coisas para buscar fazer o melhor” (EN.07_EA.G). As duas elaboraram o projeto e o planejamento do INI em três meses, registraram e constituíram formalmente o Instituto.

A partir de então, começaram a convidar as pessoas para conhecer a proposta e, consoante o relato da Entrevistada G, chamaram atores influentes de Ilhéus, como o Diretor do Teatro Popular de Ilhéus, que se tornou associado fundador; um comunicador da cidade, que atualmente está afastado do INI porque é Vereador; um representante da comunidade indígena, outro da diversidade; pessoas que representassem o ensino médio e o ensino superior; alguém ligado à saúde, e assim foram, até “formar essa pluralidade no momento inicial”, porque a ideia era “ter essa visão sistêmica” da cidade (EN.07_EA.G).

A Entrevistada J complementa que, nesse momento inicial, o papel de articulação da Entrevistada G foi bem importante porque ela conseguiu congrega perfis bastante diferentes: “empresários, cacauicultores, produtores de chocolate, gente do Movimento Sem Terra (MST), e isso é uma questão interessantíssima, ela trouxe gente do MST e trouxe gente de fazenda que já tinha sido invadida pelo MST, que ela conseguiu colocar no mesmo espaço, promovendo diálogo” (EN.10_EA.J). Na percepção dela, era “um público muito variado, com visões muito diferentes, mas todos, eu acho, cientes de que o cenário político de Ilhéus poderia ter transformações que teriam potencial de trazer questões positivas para a cidade” (EN.10_EA.J).

Todavia, depois de feita toda essa articulação, a Entrevistada G relembra que

nós respiramos para pensar no lugar onde a gente ia montar, onde tudo estaria, foi feita primeiro aquela ata de fundação, o estatuto, tudo isso a gente já fez junto com essas pessoas, e quando foi [< >] então março, foi abril, maio e junho, a partir de julho nós sentamos e aí as pessoas evadem. As pessoas não querem mais... é triste... (EN.07_EA.G)

Mas elas continuaram focadas, montaram o planejamento do Instituto, criaram seus eixos de atuação (que serão abordados mais adiante) e mantiveram contato com essas pessoas, sempre dando visibilidade ao que estava sendo feito (EN.07_EA.G). Além dessa dificuldade do momento inicial de constituição do INI, as fundadoras relatam outras duas: a primeira, relacionada à imagem da fundadora atrelada à campanha contra o Porto Sul e a segunda, referente à forma de abordagem que deveria ser construída com a Administração Pública Municipal.

O fato de a imagem da fundadora estar vinculada à campanha que ela havia feito contra o Porto Sul, na percepção da Entrevistada J, fez com que, nesse início, muitas pessoas não quisessem participar, a exemplo da Associação de Comércio, “porque elas viam que o Porto Sul ia beneficiar o serviço delas” (EN.10_EA.J). Ela salienta que as duas fizeram todo um trabalho de conscientização, divulgando que não era essa a pauta do INI, todavia acredita que esse é um efeito relacionado a pessoas que têm essa vida pública, ou seja, “você fala uma

coisa na rádio, determinadas pessoas vão interpretar isso das várias formas e vão julgar você por essas várias formas também, [...] então gerar inimizades nesse processo não era uma coisa incomum” (EN.10_EA.J). Mas ela avalia que isso fez com que elas aprendessem bastante sobre como melhorar o processo.

Outra dificuldade, relatada pela Entrevistada G, é com relação à postura que deveria ser adotada com a APM. Para conseguir maior acesso e atingir o objetivo de fortalecer o Poder Público constituído, ela foi percebendo, com o tempo que não deveria adjetivar o trabalho, tampouco fazer juízo de valor. Ela pondera que isso vem acontecendo até hoje, mas foi todo um processo de convencimento da imparcialidade do INI e de que ela não era partidária. Tanto que, até hoje, a cada período de candidatura, ela precisa

tirar um certificado de não-filiação partidária para mostrar que eu não me filiei, portanto não vou me candidatar a nada, porque também é prática que você começa a ter visibilidade à frente de uma associação ou de um coletivo qualquer e, logo depois, você se candidata. Então as pessoas deixam de acreditar em quem está à frente. (EN.07_EA.G)

Detalhando um pouco sobre sua proposta de atuação, que se manteve ao longo do tempo, o INI foi criado com o objetivo ou missão de “fortalecer a cidadania e a democracia participativa, tendo por base a sustentabilidade e o monitoramento social” (INI-05, p. 2). Caracteriza-se como uma instituição apartidária e é vedada sua participação em campanhas de caráter político-partidário ou eleitorais, sob quaisquer meios ou formas (INI-02). Sua atuação é baseada nos seguintes princípios: “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência, independente de raça, cor, gênero ou religião” (INI-05, p. 2).

Tem como visão “uma sociedade mais cidadã e participativa no território Litoral Sul da Bahia” e como valores: “transparência, honestidade, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, justiça, respeito, profissionalismo” (INI-04, p. 2). Com relação às suas finalidades estatutárias, destaca-se a seguinte:

X - Apoio, mobilização e fomento de políticas públicas que condizem com a sustentabilidade e com o fortalecimento da democracia e da cidadania, em especial políticas de desenvolvimento econômico-social; de estímulo à criatividade e ao empreendedorismo; de juventude; de criança e adolescente; de meio-ambiente; de segurança; de transparência; de desenvolvimento, planejamento e desenho urbano; de mobilidade; de equidade e justiça social; da saúde; de educação e de cultura. (INI-01, art. 3º, grifos nossos)

Suas finalidades são perseguidas a partir de uma atuação baseada em três eixos: educação para a cidadania, monitoramento social e impacto em políticas públicas (INI-05), que são aprofundados na seção 4.4.1.5. Ainda com relação a suas características constitutivas, questionou-se a Entrevistada G sobre o enquadramento do INI como uma rede, ao que ela respondeu negativamente. Em sua percepção, o INI “íntegra uma rede”, mas ele, em si, “não é uma rede” (EN.07_EA.G). Ela justifica essa resposta comentando:

nós aqui não podemos nos intitular como rede, apesar de atuarmos em uma rede informal. Existe uma rede que acontece de parcerias, de trocas, isso acontece. Mas a questão cultural aqui não permitiria eu chamar o Nossa Ilhéus de rede. A gente busca aos poucos evoluir para ser uma rede e formar essa rede, mas não é o momento ainda, porque as pessoas todas querem ser protagonistas. (EN.07_EA.G)

Na percepção dela, chamar o INI de rede significa dizer que todos os participantes acreditam e se submetem àquilo que o INI quer e, por enquanto, ainda não ocorre dessa forma. Ela acredita, inclusive, que é “até melhor que as coisas aconteçam informalmente como rede, eu termino juntando todo mundo, mas cada um é um” (EN.07_EA.G). A seção subsequente aprofunda um pouco mais essa dinâmica em relação aos atores.

4.4.1.3 Atores e relacionamentos

O Instituto Nossa Ilhéus conta com parcerias para a execução de suas atividades e essas parcerias são promovidas com objetivos como financiamento das atividades, acordos de cooperação, projetos específicos, convênios, entre outros. No Relatório de 2016, para exemplificar, o INI menciona que contava com a parceria dos seguintes atores: Instituto Arapyáú, que foi e continua sendo o principal financiador de suas atividades; SEBRAE; Ministério Público Estadual; Teatro Popular de Ilhéus; Associação de Turismo de Ilhéus; Costa do Cacau Convention Visitors & Bureau; Google, Associação dos Municípios da Região Cacaueira. Firmaram um convênio com a Universidade Estadual de Santa Cruz; participaram de diferentes espaços de governança, desde conselhos a comitês gestores; e integraram diferentes redes locais, regionais e nacionais (INI-04).

No que se refere à atuação em rede, o INI opera dessa forma por entender “a atuação da sociedade civil como sistêmica, ou seja, com uma visão mais ampla e inter-setorial das questões que afetam cidades e regiões” (INI-06, p. 5) e pretende, nesse sentido, fortalecer e exercer um impacto direto sobre questões estruturantes. No Relatório de 2017, são apresentadas essas redes das quais o INI faz parte (Quadro 33):

Quadro 33 - Redes em que o INI atua

Rede	Detalhamento
Redes Nacionais	
ASHOKA	A fundadora e diretora presidente é reconhecida como empreendedora social Ashoka, que é uma organização mundial sem fins lucrativos que atua no campo da inovação social.

Climate Reality Leadership Corps	A fundadora e diretora presidente é reconhecida por esta organização no que tange à divulgação de crises relacionadas ao clima e à busca por soluções.
Rede de Cidades	O INI é membro dessa rede, que “propõe a troca de informações e conhecimentos entre os integrantes para promover o aprendizado mútuo, o apoio e o fortalecimento de cada experiência local.” (p. 5)
Rede de Ação Políticas pela Sustentabilidade (RAPS)	A fundadora e diretora presidente é empreendedora cívica RAPS e essa rede contribui para o processo de formação de novas lideranças políticas e empreendedoras no país.
Rede de Conhecimento Social	A fundadora e diretora presidente compõe o Conselho Consultivo dessa rede, que promove a construção participativa de conhecimento voltado a mobilização e transformação social.
Grupo Consultivo da Sociedade Civil do BID (ConSoc BID)	O INI “é uma das 10 instituições selecionadas para compor esta instância de diálogo entre as organizações da sociedade civil no Brasil e o Banco.” (p. 5)
Redes Regionais	
Aliança Territorial	O INI participa dessa aliança, que foca no DS em torno das unidades de conservação do Parque Estadual da Serra do Conduru, ad APA Itacaré-Serra Grande e do Corredor Esperança-Conduru.
Programa Líder Sebrae	O INI faz parte desse programa, que tem o objetivo de elaborar um planejamento estratégico para o desenvolvimento econômico dos municípios de Itacaré, Uruçuca, Ilhéus, Una, Canavieiras, Itabuna.
Câmara de Turismo da Costa do Cacau	Participação nessa Câmara que tem como foco as estratégias de turismo da Costa do Cacau (cidades: Itacaré, Uruçuca, Ilhéus, Una, Canavieiras, Santa Luzia, Pau Brasil, Itabuna e Ipiáú).
Grupo Gestor do Território de Identidade Litoral Sul	O INI atua “na discussão dos investimentos estaduais referentes aos municípios e suas zonas rurais”. (p. 5)
Costa do Cacau Convention Bureau & Veritas	A fundadora e diretora presidente é vice-presidente do Conselho Curador dessa unidade que envolve os municípios da Costa do Cacau.
Redes Locais	
Conselho de Desenvolvimento Rural e Pesqueiro Sustentável	O INI ocupa a presidência desse Conselho desde 2015.
Grupo de Trabalho de Resíduos Sólidos	O INI “atua junto com movimentos da sociedade civil organizada e representantes do poder público para a implementação da Lei Municipal de Resíduos Sólidos”. (p. 5)

Fonte: Adaptado de INI-06 (2017).

A atuação do INI, em algumas dessas redes, ocorre em posição de protagonismo e, em outras, em um trabalho de cooperação e participação. No que tange à abrangência, algumas tratam-se de instâncias de deliberação ou de planejamento, enquanto outras têm uma natureza mais aplicada, voltada à elaboração ou construção de planos. Feito esse panorama sobre a atuação em rede, apresenta-se, na sequência, a percepção dos entrevistados sobre o relacionamento do INI com os **atores e parceiros que fazem parte** dessa rede. O Entrevistado H caracteriza esse relacionamento a partir de quatro agrupamentos: a rede (já mencionada), a equipe interna, os associados, os voluntários e a rede.

Com relação à equipe interna, ele comenta que é enxuta e que, nos últimos anos, tem enfrentado problemas financeiros em decorrência da redução das doações do principal financiador, o Instituto Arapyauá. Essa redução de repasse, em sua percepção, coloca em uma situação delicada a própria manutenção instituição, que recentemente optou pela redução do período de trabalho para reduzir custos (EN.08_EO.H). A equipe interna é formada por ele, pela gerente de comunicação e pela fundadora/diretora presidente. Além disso, contam com o apoio de um contador, uma vez por semana, e de um cinegrafista que auxilia com a gravação das sessões da Câmara de Vereadores. Na visão dele, embora seja uma equipe enxuta,

a gente tem feito muita coisa, tem trabalhado bastante. Às vezes, eu fico até pensando como a gente consegue fazer tanta coisa [[*risos*]] de tão pouca gente mesmo. Então é uma equipe muito unida, muito consciente, de fato, da nossa responsabilidade enquanto instituição da sociedade civil, a gente trabalha muito em harmonia, muito em sintonia mesmo, tem um contato muito direto. (EN.08_EO.H)

Relativamente aos associados, o INI tem em torno de setenta “pessoas de várias áreas que colaboram” (EN.08_EO.H; EN.12_EA.L), mas tanto ele quanto a Entrevistada L acreditam haver um desafio ainda no que tange ao aumento do engajamento desses atores. O Entrevistado H menciona que o INI

de fato, percebe que tem muitos que querem colaborar e agora a gente, inclusive, lançou uma pesquisa para eles para poder entender como eles veem a instituição, de que forma eles acham que podem contribuir com o instituto, o que eles acham que poderia ser diferente. (EN.08_EO.H)

A Entrevistada L acrescenta que entre 15 e 20% dos associados são presentes, comparecem às assembléias e procuram se informar, mas os outros não; e acredita que isso pode estar relacionado à forma como

o INI disponibiliza o espaço para que eles participem. Em sua percepção, o INI precisa melhorar essa abertura de espaço e

dialogar mais, porque coisa para fazer tem, [...] mas será que você [[*ela quis dizer um novo associado*]] vai saber se encaixar dentro dessas atividades já pré-estabelecidas que já têm todo um processo acontecendo, será que você vai conseguir entrar ali? (EN.12_EA.L)

Ela julga necessário que o INI estruture melhor esse espaço para que os associados “se sintam à vontade para vir” (EN.12_EA.L), mas salienta que alguns já fizeram isso e o INI conseguiu acomodar de forma que eles contribuíssem, respeitada a disponibilidade de tempo. Ademais, avalia que mesmo a atuação do INI com esses associados que não se engajam tanto já é positiva porque eles

estão ali sendo sensibilizados por aquela informação, entendendo que existe um outro ponto de vista, que existem contrapontos, porque a gente compartilha tudo, a gente é muito transparente, tanto na coisa boa quanto na coisa ruim também, eles precisam entender aquilo que a gente faz, né, porque eles estão confiando nessa Diretoria e aí eles têm que entender o que se passa. (EN.12_EA.L)

Então, na avaliação dela, precisa haver um esforço de ambos os lados: desses associados mais afastados em serem proativos e se engajarem mais com as atividades do INI; e do INI em criar esses espaços para que os associados percebam como podem contribuir e se sintam à vontade para fazê-lo.

Acerca dos voluntários, o INI conta com o apoio de duas estudantes de comunicação social, que estão fazendo atualmente um “levantamento de pessoas que fazem parte da história do município, [...] entrevistando, gravando vídeos e textos também sobre essas personalidades” para montar um material chamado Gente da Nossa Ilhéus; e uma de geografia, que está elaborando um FAQ (*Frequently Asked Questions*) sobre a atuação específica do INI contra o Porto Sul e também colabora com a construção do Mapa da Imobilidade, relacionado ao projeto MobCidades, em que são apresentados os pontos de dificuldade de acessibilidade de pessoas com deficiência (EN.08_EO.H).

Com relação à necessidade de aproximação com algum perfil específico de ator, a Entrevistada L acredita que o INI deveria buscar fortalecer o relacionamento com os empresários, tendo em vista que há uma dificuldade do instituto em captar recursos. O INI está buscando diferentes formas, inclusive ela cita um projeto relacionado à obtenção de um percentual da venda de produtos locais, feitos na cidade, como o chocolate, que poderia ser revertido para a manutenção da organização.

Há esses diferentes agrupamentos de atores que trabalham em uma relação de parceria com o INI e, quando questionados sobre a existência de conflitos dentro desses espaços de atuação, de forma geral, os entrevistados relatam que inexistem. A Entrevistada G comenta que uma ferramenta bem importante do instituto é a comunicação e a Entrevistada L acrescenta que a credibilidade que foi construída nesses anos contribui para esse relacionamento positivo com os parceiros e associados.

Detalhando um pouco esses relatos, sobre a comunicação, a Entrevistada G evidencia que, embora no início tenha havido “desconfiança” e “tentativa de desqualificação”, em sua percepção, “a arma do INI é a comunicação” e isso eles fazem bem. Nas palavras dela: “a gente comunica muito bem a nossa imagem, aquilo que a gente quer e a gente se mantém firme com os valores, então isso deu uma credibilidade ao INI e as outras instituições nos procuram para que a gente ajude eles de alguma forma” (EN.07_EA.G).

Relativamente à credibilidade, a Entrevistada L acredita que o INI consegue estabelecer bons relacionamentos em decorrência disso. Em sua concepção, é uma credibilidade “que foi construída, mesmo, passo a passo, fala a fala, cada fala foi milimetricamente medida” (EN.12_EA.L). Ela relembra que, quando ela chegou ao INI, quatro anos após sua fundação, já havia “uma imagem junto às outras forças institucionais já estabelecidas”, mas, corroborando o relato anterior, comenta que inicialmente houve uma desconfiança do tipo “quem são essas pessoas, elas querem ser prefeitos, querem cargos eletivos, elas querem aparecer...” (EN.12_EA.L). Para ela, a postura das fundadoras, de ter ‘sangue no olho’, foi fundamental nesse momento inicial para que o instituto se fortalecesse.

No que concerne ao relacionamento do INI com a **sociedade em geral**, na avaliação dos entrevistados, de forma geral, é positivo. O Entrevistado H graceja, inclusive, que eles são requisitados como se fossem uma agência de informações, uma vez que recebem telefonemas de “pessoas querendo fazer denúncias de crimes ambientais e cobrando informações, cobrando documentos” (EN.08_EO.H). Todavia, ressalta que, seguindo um dos eixos de atuação do Instituto, a resposta é dada no sentido de “tentar empoderar [...] para que a gente não fique só responsável por poder fazer meio que uma espécie até de assistencialismo, né, de fazer as coisas para as pessoas” (EN.08_EO.H). Eles apontam os caminhos, explicam, por exemplo, sobre a Lei de Acesso a Informação e fazem esse trabalho de conscientização.

Para a Entrevistada J, se o INI dispusesse de mais recurso, conseguiria atuar de forma mais próxima à sociedade em geral. Ela relembra que o instituto tentou financiamento uma época, para um projeto que visava realizar essas ações de conscientização nas escolas da cidade envolvendo cultura, música, poesia, mas não conseguiu. Não obstante, ela acredita que, mesmo com os recursos limitados, o INI consegue “fazer um serviço incrível nessa relação com a sociedade” (EN.10_EA.J) e um aspecto que contribuiu para moldar esse relacionamento, na sua percepção, é o fato de o INI sempre se preocupar em “falar para o público o que a gente estava fazendo, quais eram os nossos objetivos e levar uma mensagem das questões que fossem importantes”. Ela recorda do tempo em que ia para as rádios locais falar sobre o processo eleitoral, a questão da compra de

voto e toda essa questão de conscientização e comenta que, em Ilhéus, por ser uma cidade pequena, “as pessoas prestam atenção na rádio local e prestam atenção nos blogs locais” (EN.10_EA.J).

A Entrevistada L ratifica essa percepção e acrescenta que, pelo fato de o INI sempre tentar ser o mais claro possível em suas ações, diferentes pessoas vem procurá-lo, tais como professores universitários, estudantes de ensino superior e ensino técnico, enfim, “são pessoas que estão estudando” de forma mais aprofundada determinadas temáticas. Outras se aproximam porque querem aprender sobre “como funciona uma organização, como se abre uma associação, quais são os pormenores” e ela reitera que o INI abre as portas e fornece essa consultoria por considerar importante “ter outros braços que defendam outras coisas”. Em síntese, em sua percepção, há uma relação de “muita confiança”, que foi cuidadosamente nutrida regionalmente, e não apenas em Ilhéus, e ela avalia como positiva essa imagem que a instituição conquistou na sociedade (EN.12_EA.L).

Outro aspecto relevante de se destacar é a relação do INI com a imprensa. É possível perceber o interesse em cultivar essa parceria, uma vez que propicia benefícios recíprocos. A respeito disso, a Entrevistada G recorda que houve uma época em que a Câmara queria proibir o INI de filmar as sessões, ela entrou em contato com diversas redes em que o INI atuava, principalmente as de combate à corrupção e transparência, fez uma nota de repúdio sobre essa decisão com diversas assinaturas e enviou para todos os meios de comunicação da cidade. Imediatamente após essa articulação, ela relata que “estavam lá todas as emissoras de rádio, televisão e eles recuaram exatamente naquele momento” (EN.07_EA.G).

Concernente ao relacionamento do INI com a **Administração Pública Municipal**, a partir da percepção dos entrevistados, é possível apreender que o início não foi fácil, pois havia resistência principalmente em relação ao Poder Legislativo, mas o relacionamento vem sendo construído há sete anos e, de lá para cá, é possível perceber mudanças. Para corroborar essa síntese, apontam-se na sequência alguns relatos.

A lógica de atuação do INI, na visão do Entrevistado H, “sempre foi colaborar para uma atuação propositiva com o poder público”, a partir da qual o propósito não é ‘ficar batendo’ e sim “colaborar para que as coisas aconteçam da forma que devem acontecer e da melhor forma possível” (EN.08_EO.H). A Entrevistada L reitera esse argumento comentando que é uma atuação baseada em projetos específicos e cita como exemplo o Programa Cidades Sustentáveis: a Prefeitura assinou o compromisso e se não está cumprindo ou age em desacordo com os ODS, o INI atua, “sempre no sentido de alertar” (EN.12_EA.L).

À época em que o INI foi criado, o processo de construção desse relacionamento passou por algumas dificuldades. A Entrevistada J relata que, principalmente com o Poder Legislativo, a relação “começou mais conflituosa, porque a gente começou fazendo denúncias do que estava acontecendo ali dentro ou tentando pelo menos mostrar para o público o que estava acontecendo ali dentro” (EN.10_EA.J). O primeiro projeto do INI, intitulado De Olho na Câmara de Vereadores, consistia no acompanhamento de todas as sessões e registro de quem falava o quê, de quem estava ausente, das pautas apresentadas, ou seja, um trabalho de monitoramento do Poder Legislativo que originava relatórios. Tais documentos apontavam a frequência nas sessões e a entrevistada relembra que a Lei Orgânica do município previa que os Vereadores deveriam receber seu subsídio de forma proporcional à sua presença. O INI percebeu que

várias Vereadores que não batiam a presença e a gente começou a controlar a presença dos Vereadores, e a gente mandou isso para o Ministério Público também como uma denúncia, daí eles ficaram também possessos, porque tinha Vereador, inclusive, que deveria ter perdido o mandato, porque atendia a menos do que a Lei Orgânica estava exigindo [...]. (EN.10_EA.J)

Em sua avaliação, esse início foi mais complicado porque o INI optou por atuar de forma mais contundente, e não oferecendo apoio. Ela relata, inclusive, que alguns Vereadores questionavam diretamente a presença dela e da diretora presidente na Câmara, com críticas que iam desde “quem são vocês, vocês nem foram eleitos e vocês estão aqui tentando fazer escrutínio das nossas atividades” (EN.10_EA.J) até ofensas pessoais. E elas sempre fizeram esse trabalho de conscientização de que estavam lá como cidadãs, de que “todo mundo pode falar enquanto cidadão, inclusive você pode se posicionar enquanto cidadão, a gente não está aqui para limitar a fala de ninguém, a gente está aqui para mostrar que mais pessoas podem se juntar a esse combo de se importar com a cidade” (EN.10_EA.J).

Quando o primeiro relatório do De Olho na Câmara de Vereadores foi lançado, a Entrevistada G recorda que os Vereadores acusaram o INI de cometer um erro ao informar que eles recebiam um valor que não era real. Todavia, o INI fez a checagem, viu que estava correto e lançou uma nota pública rebatendo a crítica. Ela salienta que “estava certo o que nós colocamos, o que eles percebem realmente é subsídio, é um subsídio para que eles sejam vereadores [...]” e que essa situação toda foi positiva porque acabou contribuindo para que o Instituto ficasse mais conhecido em Ilhéus (EN.07_EA.G). Essa, em linhas gerais, foi a interação inicial com o Poder Legislativo.

Já com o Poder Executivo, o relacionamento, conforme relata a Entrevistada J, estava mais baseado na perspectiva de sensibilização com relação aos indicadores do Programa Cidades Sustentáveis. O esforço do INI estava voltado a fazer com que a Prefeitura “passasse a mensurar os indicadores” (EN.10_EA.J) e, portanto, no primeiro ano, fizeram um evento de lançamento dos indicadores que contou com um auditório lotado e, percebendo que apenas o lançamento não seria suficiente, promoveram um “ciclo de debates permeando os indicadores, que era para falar sobre o antes de Ilhéus, o agora e o depois” (EN.10_EA.J). Nesse momento, o INI

contou com o apoio de um político influente na cidade, que atualmente é Vice-Prefeito, o qual se identificava com essa pauta e contribuiu, na percepção da Entrevistada J, para a continuidade do debate.

Todavia, ela salienta que percebia momentos em que a estratégia adotada pela Prefeitura era de ignorar o INI. Em sua visão, era uma estratégia de defesa, feita de “forma bem sutil, [...] chamar a gente pelo nome errado, chamar a [#] por outro nome, como se não conhecesse, sabe, como se fosse ‘vocês são irrelevantes, tanto que eu nem sei o nome de vocês’” (EN.10_EA.J). Na avaliação dela, eles adotaram essa estratégia porque estavam percebendo mudanças, mas ainda não haviam compreendido que tais mudanças não vinham no sentido de ‘caça às bruxas’, mas sim no sentido de “dá para fazer muito mais, [...] vamos trabalhar porque muita coisa ainda é possível” (EN.10_EA.J).

Passado esse momento inicial da atuação do INI na cidade, a percepção do Poder Público com relação ao seu papel foi se alterando. A Entrevistada J relembra que o INI surgiu em 2012, ou seja, último ano de mandato daquela gestão, e logo iniciou processo de troca tanto no Executivo quanto no Legislativo. No Legislativo, ela comenta que, após essa troca, o INI fez todo um trabalho de sensibilização enviando cartas para todos os Vereadores, explicando o papel deles enquanto cidadãos e organização da sociedade civil e também lembrando o papel dos Vereadores enquanto representantes da população. Junto dessa carta, eles encaminhavam relatórios e outros materiais produzidos pelo instituto. Esse esforço e o fato de que a nova gestão já assumiu ciente de que a sociedade civil estaria acompanhando de perto, em sua avaliação, contribuíram para aumentar o grau de abertura da APM em relação ao INI (EN.10_EA.J).

Confirmando esse relato, a Entrevistada G relembra que os Vereadores, inclusive, passaram a utilizar os relatórios do De Olho na Câmara de Vereadores para divulgar seus feitos. Quando o INI percebeu que isso estava acontecendo, e tendo em vista que o relatório era apenas quantitativo, a entrevistada conta que o INI teve que fazer um ajuste e começar a separar as ações que eram de alto impacto daquelas que eram de baixo impacto. Nas palavras dela, baixo impacto “é mudar nome de rua, dar título de cidadão ilheense, dar título de utilidade pública para organizações não-governamentais [...]” e, fazendo essa distinção, o quadro se alterou, ficando em 50%-50% (EN.07_EA.G).

No entendimento do Entrevistado H, nos últimos anos e, mais especificamente nesta última gestão, o relacionamento do INI aumentou “uns 80%, com o poder público”, que se mostra bastante aberto ao diálogo, principalmente com relação ao projeto MobCidades. Ele enfatiza que essa abertura é maior com o Poder Executivo, mas que

eles sempre nos contatam, passam projetos que eles querem debater, que eles estão desenvolvendo, projetos de lei. Sempre nos chamam para encontros, quando a gente solicita reuniões, eles sempre estão abertos a nos receber e a colaborar, então tem sido uma relação muito positiva, assim, a gente tem sentido muito abertura deles nesse sentido da nossa participação em colaborar para a atuação do poder executivo e do poder legislativo também. (EN.08_EO.H)

A Entrevistada L tem entendimento semelhante, alegando que “hoje já existe um diálogo de respeito, eles já entendem o que é o Instituto, eles às vezes solicitam para a gente as sessões da Câmara [...]” (EN.12_EA.L), a Câmara já os convidou para falar sobre sustentabilidade em um Encontro de Vereadores. Em suma, em sua visão, eles agora percebem o INI como terceiro setor e que sua atuação não tem nenhum interesse oculto. Com o Poder Executivo, ela também avalia que eles sempre tiveram muita abertura porque está consolidado o entendimento de que o instituto atua para fortalecer o poder público (EN.12_EA.L).

Entretanto, esse grau de abertura ainda passa por oscilações, principalmente nos momentos de troca de gestão. Quando questionada sobre como cada nova gestão recebe o INI, a percepção da Entrevista G é que há sempre uma resistência inicial. O INI tenta fazer essa aproximação ainda na fase de campanha, mas, quando não é possível, deixam para abordar novamente após a posse, ocasião em que

a gente faz um ofício, nos apresentando, [...] dizendo o que nós somos, o que nós pretendemos, o que nós fazemos e aquilo que a gente entende que deve ser feito e que ainda não foi feito, mas que a gente acredita que agora, na gestão dele [[do Prefeito]], vai acontecer. (EN.07_EA.G)

Ela continua o relato explicando que, na fase seguinte, “ele está super ocupado, não pode atender ninguém, está pensando em tudo” e então o INI busca a aproximação com Secretários ou outras pessoas da equipe com quem acham que conseguirão abertura, para essas pessoas irem abrindo as portas (EN.07_EA.G). E no Poder Legislativo, como não há Secretários, ela comenta que um grande parceiro é o Ministério Público. A Entrevistada L ilustra essa consciência dos políticos em relação à atuação do INI no seguinte relato:

Quando eu entrei, e aí eu posso falar porque já estava aqui, foi o início da atual legislatura, então nós fizemos entrevistas com cada Vereador. Alguns deles, eu acho que uns três dos dezenove - todos conheciam o Instituto -, e alguns deles ainda foram um pouco reativos, no sentido de ‘vocês só fiscalizam a gente’. (EN.12_EA.L)

Ela salienta que, mesmo após sete anos de existência, por vezes ainda se faz necessário esclarecer o papel do INI, mas, em sua percepção, após essa explicação, eles entendem. E incorporam também boas práticas que o instituto, de certa forma, estimula, por exemplo: agora eles colocam os projetos de lei apresentados por cada Vereador no site; e ela percebeu que tinha uma pessoa da Câmara fazendo anotações, durante essas entrevistas de perfil dos Vereadores, para depois inserir essas informações no site institucional (EN.12_EA.L).

Quando questionados se percebem que a Administração Pública Municipal presta atenção, de fato, no trabalho que o INI vem realizando, todos os entrevistados respondem afirmativamente. Há um exemplo, inclusive, mencionado por três deles (G, J e L) que ilustra esse esforço de fortalecimento do poder público: a Rede Brasileira de Cidades solicitou da diretora presidente do INI a indicação de um Prefeito da região para apresentar a cidade em um evento da Plataforma Global para Cidades Sustentáveis, realizado no Estados Unidos em maio de 2019. O município de Ilhéus era o único cujo Prefeito estava trabalhando no Programa de Metas, então ela o indicou. Mas não apenas isso: ela também foi responsável por fazer “um briefing do que ele tinha que levar, do que ele tinha que apresentar nessa reunião”.

Ela conta que passou um sábado inteiro na residência do Prefeito auxiliando-o com essa apresentação (EN.07_EA.G). A Entrevistada L complementa que a diretora presidente “participou ativamente da formulação da apresentação, porque nem eles sabiam como vender a cidade em um evento como esse. Eles não tinham reunido as informações estratégicas para apresentar para aquele público, que era essa estratégia” (EN.12_EA.L). Ela salienta que, nesse momento, eles compreenderam que ela estava fazendo isso de graça “porque faz parte de todo um projeto que a gente quer, que não é de governo, é um projeto que o governo vai passar e, o próximo que chegar, a gente vai ter a mesma postura, porque a gente quer que continue sendo assim” (EN.12_EA.L). Menciona, ainda, que após esse acontecimento a diretora presidente do INI recebeu a honraria da Comenda do Mérito de Ilhéus, reconhecendo sua atuação “à frente da organização que fortalece o poder público” (EN.12_EA.L).

O Entrevistado H também reconhece essa atenção da APM em relação ao INI comentando que “nos últimos anos, tem tido uma atenção muito grande assim, muito importante. Inclusive nos procurando, entrando em contato para reuniões, sugestões” (EN.08_EO.H). Da mesma forma, a Entrevistada L aponta alguns exemplos sobre como a APM absorve as recomendações do INI: eles passaram a inserir os projetos de lei e o perfil dos Vereadores no site da Câmara, conforme já mencionado anteriormente; publicam com a antecedência regimental a pauta das reuniões, o que não ocorria antes; e passaram a disponibilizar o resumo das sessões legislativas. Em sua visão, “existe abertura, existe credibilidade e existe respeito, então acho que o saldo é positivo” (EN.12_EA.L).

No que diz respeito a dificuldades que ainda permeiam esse relacionamento com a APM, a Entrevistada G, confirmando as oscilações de receptividade ao longo dos mandatos, comenta que o atual Presidente da Câmara ainda não recebeu o INI³⁷. Para tentar contornar essa situação, ela acionou um Procurador do Ministério Público para conseguir uma agenda em conjunto, que ainda seria confirmada à época em que ela concedeu a entrevista para esta pesquisa. Ela destaca que seu interesse, com essa agenda, é “lembrar a importância daquilo que está sendo solicitado no ofício, que eles façam. Porque o Instituto Nossa Ilhéus não quer continuar fazendo um trabalho que é deles, nós queremos monitorar de outra forma, não fazendo o que é trabalho deles” (EN.07_EA.G).

A Entrevistada L aponta como uma dificuldade a falta de conhecimento do Poder Público. Em sua visão, as discussões às vezes não são tão produtivas por despreparo dos representantes, tanto do ponto de vista técnico e regulamentar como contextual. Ela entende que seria necessário aumentar a frequência desses momentos de diálogo com organizações da sociedade civil, não apenas com o INI, porque, visto que elas atuam com temáticas específicas, poderiam contribuir de forma a otimizar o tempo e produzir resultados que trouxessem mais impactos positivos para a cidade (EN.12_EA.L).

4.4.1.4 Recursos disponíveis

No tocante aos recursos do INI, as informações são bem sucintas. Para se ter uma noção da amplitude orçamentária, em 2017, o total de recursos recebidos pelo instituto foi R\$390.000,00 e o total gasto foi R\$365.620,71 (INI-06).

Há um único financiador das atividades, que é o Instituto Arapyau³⁸, uma fundação privada sem fins lucrativos que se dedica ao fortalecimento de redes, organizações e iniciativas voltadas à promoção da sustentabilidade. Eles oferecem apoio estratégico, financeiro e de articulação e têm o objetivo de “favorecer a construção coletiva de soluções e fortalecer a capacidade de atuação e de inovação de grupos e organizações que buscam promover a sustentabilidade em todas as suas dimensões – ambiental, econômica e social”.

Nos últimos tempos, de acordo com o relato de alguns entrevistados, o Instituto Arapyau vem reduzindo o montante de financiamento do INI. A diretora presidente relata, para ilustrar esse contexto, que “nesses dois últimos anos é que veio caindo gradativamente, assim, 50% do que foi no início, depois passou para R\$150 mil e esse ano foram só R\$75 mil” (EN.07_EA.G) e salienta que estão buscando outras fontes de recurso, sendo uma delas o oferecimento de palestras. O Entrevistado H complementa que reduções no horário de expediente foram feitas para reduzir os custos de infraestrutura e que estão sendo buscadas outras possibilidades de parcerias, projetos e financiamentos. Para a Entrevistada G, “conseguimos muitas parcerias. A gente consegue parceria e é a parceria que faz a gente sobreviver” (EN.07_EA.G).

³⁷ A entrevista foi feita em 07/06/2019.

³⁸ Fonte: site do Instituto Arapyau. Disponível em: <http://arapyau.org.br>. Acesso: 20 ago. 2019.

4.4.1.5 Processos de trabalho

O Instituto Nossa Ilhéus está organizado, estatutariamente, em quatro instâncias: Assembléia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva. A Assembléia Geral é o órgão máximo de deliberação e a ela podem levar assuntos os demais órgãos ou os associados (INI-01). Ela é constituída pelos “associados fundadores, ativos e colaboradores do Instituto” (INI-01, art. 9º).

Os Conselhos Deliberativo e Fiscal são instâncias de discussão e a Diretoria Executiva é composta pelo Diretor Presidente e pelo Diretor Administrativo-Financeiro (INI-01, art. 23), ambos com mandato de três anos, havendo possibilidade de renovação por períodos consecutivos. Além disso, o INI é formado por associados, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, dispostas a agir em consonância com os propósitos estatutários da organização. Esses associados podem pertencer a quatro categorias:

- (a) Fundadores: pessoas físicas que tenham assinado a Ata de Constituição do Instituto;
- (b) Mantenedores: pessoas físicas e jurídicas que façam ou tenham feito contribuições financeiras significativas e admitidos por aprovação do Conselho Deliberativo, e decisão da maioria simples de seus membros;
- (c) Ativos: pessoas físicas que desenvolva, junto aos programas desenvolvidos pelo Instituto, ações de engajamento cívico, mobilização social e promoção da cidadania, sem contribuir financeiramente com a instituição e admitidos pelo Conselho Deliberativo, por decisão da maioria simples de seus membros;
- (d) Colaboradores: pessoas físicas, voluntários, cientistas ou patrocinadores com interesse na missão do Instituto sendo apresentado por outros associados ou algum técnico da instituição, e admitidos pelo Conselho Deliberativo, por decisão da maioria simples de seus membros. (INI-01, art. 32)

Tendo em consideração a metodologia de trabalho, o INI atua a partir de três eixos, conforme já mencionado: educação para a cidadania, monitoramento social e impacto em políticas públicas (INI-05). A Entrevistada G afirma que tais eixos foram pensados sob a seguinte lógica: a educação cidadã traz o conhecimento; com o conhecimento, o cidadão passa a saber como monitorar; e monitorando, pode começar a impactar nas políticas públicas (EN.07_EA.G). Na visão do Entrevistado H, esses eixos podem ser percebidos como “fases do empoderamento cidadão” na sociedade (EN.08_EO.H).

No eixo de educação para a cidadania, o INI atua a partir da realização de oficinas, participação em reuniões dos conselhos de políticas públicas e em grupos de trabalhos paritários na implementação de novas políticas públicas (INI-05). Todavia, a Entrevistada G relata que essas oficinas não acontecem com frequência, pois são desgastantes, demandam “muito tempo e muitas pessoas para serem mobilizadas” (EN.07_EA.G). Para manter esse eixo funcionando, a Entrevistada G passou a aturar com palestras e destaca que, no último ano, alcançou em torno de mil pessoas e, nesses sete anos de INI, acredita que já atingiu seis mil pessoas. Nessas palestras, ela fala

sobre a Ilhéus que nós herdamos, a Ilhéus que nós temos e a Ilhéus que nós queremos. Eu falo muito para sensibilizar as pessoas e desenvolver o sentimento de pertencimento, do que nós temos. Sou muito convidada também para fazer palestras de meio-ambiente, das questões ambientais, então a água especificamente ou de modo geral. Agora eu fui falar sobre, dia 5 agora, sobre Ilhéus Sustentável, Ilhéus Cidade Sustentável, então isso eu faço muito. (EN.07_EA.G)

O Entrevistado H acrescenta que, com essas palestras, há também a oportunidade de atuar em escolas e eles procuram chamar atenção das pessoas a respeito do município, sua história, os três poderes, a forma de organização da Administração Pública, as maneiras pelas quais a população pode participar do processo de políticas públicas (EN.08_EO.H). É um eixo voltado a informar as pessoas sobre o funcionamento do município e os espaços de atuação.

O eixo de monitoramento social é viabilizado, no Poder Legislativo, principalmente, por meio do De Olho na Câmara de Vereadores, que, conforme menções anteriores, tem o objetivo de acompanhar o trabalho dos Vereadores e mapear a produção, de forma quantitativa e qualitativa, das sessões legislativas. Para incentivar os cidadãos a também fazerem esse monitoramento, o INI elaborou uma cartilha que explica o papel do Vereador, do Prefeito e outras informações relevantes (EN.07_EA.G). Ademais, no canal do instituto no Youtube, é possível encontrar vídeos de todas as sessões. Nesse trabalho de monitoramento do legislativo, o INI insiste constantemente que a Lei Orgânica do Município seja respeitada e que os ritos da Câmara respeitem o regimento regimental. A respeito disso, a Entrevistada G comenta que foi um avanço quando eles passaram a divulgar a pauta das sessões com 48 horas de antecedência, algo que antes não era feito (EN.07_EA.G).

O Entrevistado H adiciona que o programa MobCidades também passou a fazer um monitoramento do orçamento público, principalmente no tocante aos recursos destinados à mobilidade, e que, sobre o monitoramento da Câmara,

a gente faz um levantamento dos projetos apresentados pelos vereadores ao longo do ano, atuamos também no monitoramento dos decretos, do próprio Diário Oficial em si, para ver as deliberações e ações do poder executivo e também do poder legislativo, as atuações dos

vereadores, para poder ver se, de fato, quando há problemas e legalidades, inclusive, de intervir de alguma forma, lançando notas, enviando ofícios e pedindo informações [...]. (EN.07_EA.G)

E o monitoramento do Poder Executivo é feito com o Programa de Metas, em consonância com a atuação da Rede Brasileira. O Programa de Metas foi incorporado à Lei Orgânica de Ilhéus em 2008, sendo a terceira cidade do Brasil a fazer isso. Mas a Entrevistada G relata que,

de lá para cá, nunca foi feito. Agora, nesse governo, é que a gente está conseguindo fazer com que eles levantem alguns indicadores que estão... [◇] o Plano de Metas está mais ou menos pronto, era para ter sido apresentado nos primeiros noventa dias, mas aí um Controlador entendeu a importância e disse '[#], nós temos que transformar isso e fazer a política pública', eu disse 'temos'. Vamos fazer a política pública (EN.07_EA.G).

Ela narra que a estratégia, então, vem sendo fazer o levantamento de todas as informações, todos os indicadores, para que, quando chegar a próxima gestão, o Prefeito “não tenha mais como não fazer”. Relembrando sobre o processo de construção desses indicadores, em 2008, ela descreve que foram realizadas várias audiências públicas, por área temática, que contavam principalmente com a presença de servidores públicos, e avalia que “isso está sendo trabalhado devagarinho e é a forma que a gente tem conseguido de monitorar, é com os indicadores” (EN.07_EA.G).

O eixo de impacto em políticas públicas é trabalhado com a participação do INI nos diferentes espaços de governança, como, por exemplo, emV “Grupos de Trabalho para elaboração e implementação de políticas públicas no município, garantindo e fomentando que a gestão do executivo seja participativa, mobilizando, articulando e inspirando a população a também participar” (INI-05, p. 2). O Entrevistado H cita alguns exemplos relacionados a essa atuação, como o Projeto MobCidades, o Mapa da Imobilidade e o concurso Viva a Cidade.

Sobre o Projeto MobCidades, é nacionalmente coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos Socioeconômicos, em Brasília, e vem sendo implementado em dez cidades. O objetivo é “fortalecer organizações da sociedade civil para o monitoramento do orçamento público destinado a mobilidade urbana e, dessa forma, também buscar impactos na política de mobilidade urbana em cada um desses 10 municípios e também a nível nacional” (EN.08_EO.H). Uma das ações desse projeto foi a elaboração da metodologia chamada Mini-Público para “impactar na criação do projeto de lei para regulamentação do moto-táxi” (EN.08_EO.H).

O INI também atuou em parceria com a Universidade Federal do Sul da Bahia e a Associação de Pessoas com Deficiência para “levantar os locais onde eles enfrentam dificuldades de acessibilidade com o objetivo de criar um mapa”, que chamaram de Mapa da Imobilidade, e mostrar ao poder público (EN.08_EO.H). Outro exemplo é o concurso Viva a Cidade, que consiste em um “concurso de ideias em arquitetura e urbanismo”, em que o INI “abre para estudantes de arquitetura do estado da Bahia para que eles desenvolvam uma proposta sobre um local do município que precisa de uma readequação”. O melhor projeto é premiado pelo INI e entregue a Prefeitura e Câmara de Vereadores, para que eles “desenvolvam políticas públicas para melhorar aquele local” (EN.08_EO.H).

Ele destaca também que o INI participou da elaboração do Plano Plurianual Participativo e das Leis Orçamentárias e que várias de suas sugestões foram acolhidas pelo poder público. Em síntese, o Entrevistado H comenta que o objetivo desse eixo de impacto em políticas públicas é “de sugerir, de propor, para que o poder público, com base nisso, possa desenvolver as políticas públicas necessárias para o município” (EN.08_EO.H).

Quando questionados sobre os motivos de o INI ter chegado onde chegou, é unânime o reconhecimento da atuação da fundadora e diretora presidente e também da credibilidade que a organização conquistou. A Entrevistada J acredita que o trabalho incessante da fundadora, “principalmente, em formar as redes e formar uma rede aberta de diálogo, de querer chamar as pessoas e de ser aberta para isso” (EN.10_EA.J) foi importante. A Entrevistada L referenda essa percepção e salienta que o perfil da fundadora, por ser insistente e por ter capacidade de “sobreviver às adversidades quando tudo parece que não está e ela arranja um jeito, um caminho, é uma força interior dela, assim, muito grande, então a gente deve muito a ela mesmo”. Ademais, ela destaca a habilidade da fundadora em reunir pessoas engajadas e alinhadas, “que dão essa robustez a mais para o Instituto” (EN.12_EA.L).

Na opinião da própria fundadora, ela graceja dizendo que o INI está onde está devido a ‘quatro entes’ que a acompanham: insistência, resistência, resiliência e persistência. Ela comenta que, “quando pensam que a gente já desistiu daquilo, a gente de novo vai vir falando”. E atribui também à imagem de credibilidade que ela construiu ao longo desses anos. Em seu entendimento, uma pessoa que se coloca à frente desse tipo de trabalho não pode desviar do foco e precisa ser firme em seu posicionamento, sem receio de que pareça uma postura grosseira. Ela avalia que as pessoas já estão se acostumando com ela e que, quando ela age dessa forma, “eles vão ter muito mais cuidado de, onde eu estiver, eles fazerem da forma melhor”. Em sua visão, “vocês se fazer respeitar, [...] sendo firme naquilo que você acredita, não desviando dos seus valores, é a forma de você levar a frente não só a você, como a instituição que você tiver para levar” (EN.07_EA.G).

Além desse importante papel da fundadora, a Entrevistada J acredita também que o INI conquistou esse espaço por buscar fortalecer o poder público e por se posicionar em uma postura de diálogo e não de imposição (EN.10_EA.J). O Entrevistado J acrescenta que a credibilidade também é algo que contribuiu para o INI conseguir institucionalizar sua atuação. Para ele, “[...]essa ideia de ser apartidário, não ser ligado a partido,

não ter um olhar enviesado sobre ideologias, de pensar em um olhar colaborativo, de sempre ser aberto, plural para opiniões, de colaborar, não só de bater” são fatores que contribuíram para a construção dessa credibilidade e, por consequência, desse espaço de atuação que o INI tem hoje (EN.08_EO.H). Aprofundando mais sobre o trabalho do Instituto, as seções subsequentes abordam os resultados sobre a temática de desenvolvimento sustentável e a atuação no processo de análise de políticas públicas.

- - -

ANEXO A — Relação de documentos analisados

A.1	Documentos do Programa Bogotá Cómo Vamos
Quadro 34 - Documentos analisados para o caso BCV (Anexo A.1)	
Citação na Tese	Referência Detalhada
BCV-01	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Antecedentes da Rede. [Disponível no site de Manizales Cómo Vamos] Disponível em: http://manizalescomovamos.org/sample-page-2/antecedentes/ .
BCV-02	CIUDATOS. Infográfico sobre como usar a plataforma de dados abertos. Disponível em: http://www.ciudatos.com .
BCV-03	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Presentación de Encuesta de Percepción Ciudadana de 1998. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/encuestas-de-percepcion-ciudadana/ .
BCV-04	CONCEJO CÓMO VAMOS. Boletín No. 1 - Seguimiento al desempeño institucional del Consejo y los Concejales de Bogotá, D. C. Nov/2002 - Jan/2003. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/ .
BCV-05	CONCEJO CÓMO VAMOS. Boletín No. 4 - Qué pasa con los acuerdos del Consejo de Bogotá? Ago/2005. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/ .
BCV-06	RED DE CIUDADES CÓMO VAMOS. Informe de Red de Ciudades Cómo Vamos 2005. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/boletin-no-1-red-colombiana-de-ciudades-como-vamos/ .
BCV-07	CONCEJO CÓMO VAMOS. Boletín No. 6 – Las dificultades de reorganizar la casa. Sep/2006. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/boletin-no-6/ .
BCV-08	CONCEJO CÓMO VAMOS. Cuatro años de trabajo en el Consejo de Bogotá: 2004 - 2007. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/libro-cuatro-anos-de-trabajo-en-el-concejo-de-bogo/ .
BCV-09	CONCEJO CÓMO VAMOS. Boletín No. 7 – Dos proyectos trascendentales para Bogotá. Mayo/2007. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/boletin-no-7/ .
BCV-10	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Presentación de Encuesta de Percepción Ciudadana de 2008. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/encuestas-de-percepcion-ciudadana/ .
BCV-11	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Evaluación de los cambios en la Calidad de Vida en Bogotá durante 2008. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/evaluacion-de-los-cambios-en-la-calidad-de-vida-en/ .
BCV-12	CONCEJO CÓMO VAMOS. Boletín Virtual Mayo 2008 – Concejo estudia el Plan de Desarrollo Bogotá Positiva. Mayo/2008. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/boletin-virtual-mayo-2008-concejo-estudia-el-plan/ .
BCV-13	CONCEJO CÓMO VAMOS. Modelo de seguimiento 2009-2011. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/modelo-de-seguimiento-y-evaluacion-concejo-como-va/ .
BCV-14	CONCEJO CÓMO VAMOS. Boletín No. 16 – Resultados del seguimiento al Concejo de Bogotá, Primer semestre de 2011. Nov/2011. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/boletin-no-16-resultados-del-seguimiento-al-concejo/ .
BCV-15	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Presentación ¿Como vamos em salud? Principales resultados de la Encuesta de Percepción Ciudadana 2012. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/presentacion-de-bogota-como-vamos-en-las-conclusion/ .
BCV-16	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Comunicado de Prensa No.06- 2012. Diez recomendaciones al Plan de Desarrollo para Bogotá. Abr/2012. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/diez-recomendaciones-al-plan-de-desarrollo-para-bo/ .
BCV-17	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Comunicado de Prensa No.07- 2012. El Plan de Desarrollo tiene pocos sustentos. Mayo/2008. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/el-plan-de-desarrollo-tiene-pocos-sustentos/ .
BCV-18	30 NETWORK BOGOTÁ. Memorias: 30 Network Bogotá. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/memorias-30-network-bogota/ .
BCV-19	RED DE CIUDADES CÓMO VAMOS. Buenas Prácticas. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/buenas-practicas-red-como-vamos/ .
BCV-20	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Metodología de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación al Consejo de Bogotá 2014. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/ .
BCV-21	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Informe de Calidad de Vida de Bogotá en 2016. Sep/2017. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-calidad-de-vida-de-bogota-en-2016/ .
BCV-22	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Recomendaciones para mejorar la calidad de vida en Bogotá. Documento de apoyo. Consejo Territorial de Planeación. 2016. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/ .
BCV-23	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Recomendaciones al anteproyecto del Plan de Desarrollo Distrital 2016-2020. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/un-aporte-ara-una-bogota-mejor-entre-todos-recomendaciones-al-anteproyecto-del-plan-de-desarrollo/ .
BCV-24	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Anteproyecto del Plan de Desarrollo Bogotá 2016 – 2020. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/anteproyecto-del-plan-de-desarrollo-bogota-2016-2020/ .
BCV-25	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Proyecto del Plan de Desarrollo para Bogotá 2016-2020. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/proyecto-plan-de-desarrollo/ .
BCV-26	CONCEJO DE BOGOTÁ. Plan de Desarrollo 2016 - 2020 “Bogotá Mejor para Todos”. 2016. [Plano aprobado]. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/plan-de-desarrollo-2016-2020-documento-aprobado-por-el-concejo/ .
BCV-27	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Sistematización del proceso de seguimiento a la Percepción de Ciudad en Bogotá. 2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/6881/ .
BCV-28	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Presentación de Encuesta de Percepción Ciudadana de 2017. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/encuestas-de-percepcion-ciudadana/ .
BCV-29	CONCEJO CÓMO VAMOS. Informe de monitoreo, seguimiento y evaluación al Concejo. 2017-1. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-concejo-como-vamos-primer-semester-de-2017/ .
BCV-30	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. ¿Cómo avanzan las metas del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020? Dec/2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/como-avanzan-las-metas-del-plan-distrital-de-desarrollo-2016-2020/ .

BCV-31	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Experiencia de participación ciudadana: Alianza ‘Construyendo Nuestra Séptima’. Mar/2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/experiencia-de-participacion-ciudadana-alianza-construyendo-nuestra-septima/ .
BCV-32	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Apresentação 20 anos Bogotá Cómo Vamos: Postales de una ciudad que evoluciona. Ago/2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/7474/ .
BCV-33	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Apresentação de Encuesta de Percepción Ciudadana de 2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/encuestas-de-percepcion-ciudadana/ .
BCV-34	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. 60 recomendaciones al Plan de Ordenamiento Territorial (POT). Abr/2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/60-recomendaciones-al-plan-de-ordenamiento-territorial-pot/ .
BCV-35	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Propuestas al POT para mejorar la calidad de vida de los bogotanos. Abr/2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/propuestas-al-pot-para-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-bogotanos/ .
BCV-36	CONCEJO CÓMO VAMOS. Informe de monitoreo, seguimiento y evaluación al Concejo – I semestre de 2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-monitoreo-seguimiento-y-evaluacion-al-concejo-2018/ .
BCV-37	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. 20 decisiones estratégicas de política pública. Ago/2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/20-decisiones-estrategicas-de-politica-publica/ .
BCV-38	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Reflexiones para el desarrollo de una intervención urbana integral en la ciudad. Ago/2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/reflexiones-para-el-desarrollo-de-una-intervencion-urbana-integral-en-la-ciudad/ .
BCV-39	CONCEJO CÓMO VAMOS. Informe de monitoreo, seguimiento y evaluación al Concejo – II Semestre de 2018. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/informe-de-monitoreo-seguimiento-y-evaluacion-al-concejo-ii-semestre-de-2018/ .
BCV-40	BOGOTÁ CÓMO VAMOS. Observaciones al proyecto de Acuerdo del POT. Abr/2019. Disponível em: http://www.bogotacomovamos.org/documentos/documento-observaciones-al-proyecto-de-acuerdo-del-pot/ .

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A.2

Documentos da Rede Nossa São Paulo

Quadro 35 - Documentos analisados para o caso NSP (Anexo A.2)

Citação na Tese	Referência Detalhada
NSP-01	INSTITUTO SÃO PAULO SUSTENTÁVEL. Ata de Assembléia Geral de Constituição do Instituto São Paulo Sustentável. 22 jan. 2007. Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/portal/arquivos/ata-atualizada.pdf .
NSP-02	REDE NOSSA SÃO PAULO. Carta de Princípios. Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2019/02/carta_principios.pdf .
NSP-03	REDE NOSSA SÃO PAULO. Diretrizes. Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2019/02/diretrizes.pdf .
NSP-04	REDE NOSSA SÃO PAULO. Eixos. Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2019/02/eixos.pdf .
NSP-05	REDE NOSSA SÃO PAULO. Missão, Visão e Valores. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2019/02/missao_visao.pdf .
NSP-06	REDE NOSSA SÃO PAULO. Manifesto. Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2019/02/manifesto.pdf .
NSP-07	MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO. Ano I: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2007] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/realizacoesbalanco.pdf .
NSP-08	REDE NOSSA SÃO PAULO. Propostas do Movimento Nossa São Paulo para uma Cidade Justa e Sustentável. 10 propostas. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/10propostas.pdf .
NSP-09	REDE NOSSA SÃO PAULO. Propostas para São Paulo. Documento completo [1500 propostas]. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/portal/arquivos/1500propostasforum.pdf .
NSP-10	REDE NOSSA SÃO PAULO. O Orçamento de São Paulo. [Infográfico]. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/cartilhaorcamento_0.pdf .
NSP-11	MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO. Ano II: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2008] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/realizacoesbalancoii.pdf .
NSP-12	MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO. Ano III: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2009] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/realizacoesbalancoiii.pdf .
NSP-13	REDE NOSSA SÃO PAULO. Ano IV: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2010] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/realizacoesbalancoiv.pdf .
NSP-14	REDE NOSSA SÃO PAULO. Ano V: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2011] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/realizacoesbalancov.pdf .
NSP-15	REDE NOSSA SÃO PAULO. Indicadores e Referências de Metas para São Paulo: 2013-2016. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/publicacao-indicadores-e-referencias-de-metas-2013-2016.pdf .
NSP-16	REDE NOSSA SÃO PAULO. Ano VI: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2012] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/realizacoesbalancovi_0.pdf .
NSP-17	ALVES, M. A. Social Accountability as an Innovative Frame in Civic Action: The Case of Rede Nossa São Paulo. Voluntas , v. 25, p. 818-838, 2014.
NSP-18	REDE NOSSA SÃO PAULO. Ano VII: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2013] Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/portal/files/RealizacoesBalanco2013.pdf .
NSP-19	REDE NOSSA SÃO PAULO. Cidades Justas, Democráticas e Sustentáveis: história e metodologia da Rede Nossa São Paulo. Disponível em: https://acervonossasaopaulo.org.br/bitstream/handle/11539/972/publicação%20portugês.pdf?sequence=1&isAllowed=y .
NSP-20	REDE NOSSA SÃO PAULO. Ano VIII: Realizações e Balanço. [Relatório Anual 2014] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/portal/arquivos/RealizacoesBalanco2014.pdf .

NSP-21	REDE NOSSA SÃO PAULO. Relatório Anual 15-16. [Relatório Anual 2015 e 2016] Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/portal/arquivos/relatorio_nossa_sao_paulo_201502016.pdf
NSP-22	INSTITUTO SÃO PAULO SUSTENTÁVEL. Ata de Reunião Extraordinária do Conselho Deliberativo. 04 set. 2017. [Nova Diretoria]. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/quemsomos/#ics
NSP-23	INSTITUTO SÃO PAULO SUSTENTÁVEL. Ata de Reunião Extraordinária do Conselho Deliberativo. 28 set. 2017. [Mudança de nome do Instituto]. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/quemsomos/#ics
NSP-24	SÃO PAULO. Secretaria de Justiça e da Defesa da Cidadania. Certificado de Reconhecimento de Entidade Promotora de Direitos Humanos. 03 out. 2017. Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/certificado_direitos_humanos.pdf
NSP-25	MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Comprovante de Entidade Cadastrada como OSCIP. Disponível em: https://nossasaopaulo.org.br/sites/default/files/arquivos/oscip.pdf
NSP-26	REDE NOSSA SÃO PAULO. Relatório Anual 2017. Disponível em: https://www.cidadessustentaveis.org.br/arquivos/relatorio_rnsp_2017.pdf
NSP-27	REDE NOSSA SÃO PAULO. Mapa da Desigualdade 2018. [Apresentação] Disponível em: https://www.cidadessustentaveis.org.br/arquivos/mapa_desigualdade_2018_apresentacao.pdf
NSP-28	REDE NOSSA SÃO PAULO. Mapa da Desigualdade 2018. [Documento completo] Disponível em: https://www.cidadessustentaveis.org.br/arquivos/mapa_desigualdade_2018_completo.pdf
NSP-29	REDE NOSSA SÃO PAULO. Relatório Anual 2018. Disponível em: https://www.nossasaopaulo.org.br/wp-content/uploads/2019/05/relatorio_rnsp_2018.pdf

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A.3 Documentos do Programa Manizales Cómo Vamos

Quadro 36 - Documentos analisados para o caso MCV (Anexo A.3)

Citação na Tese	Referência Detalhada
MCV-01	MANIZALES CÓMO VAMOS. Así comunicamos Manizales Cómo Vamos. Apresentação institucional. O arquivo foi disponibilizado à pesquisadora pela coordenadora do programa por email.
MCV-02	MANIZALES CÓMO VAMOS. Aspectos generales. [Apresentação institucional feita durante visita a Guatemala] Apresentação institucional. O arquivo foi disponibilizado à pesquisadora pela coordenadora do programa por email.
MCV-03	MANIZALES CÓMO VAMOS. Antecedentes da Rede. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/sample-page-2/antecedentes/
MCV-04	MANIZALES CÓMO VAMOS. Espacios de debate. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/espacios-de-reflexion-y-debate/
MCV-05	RED DE CIUDADES CÓMO VAMOS. Manual para replicar la experiencia Cómo Vamos. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/sample-page-2/que-es-un-como-vamos/
MCV-06	MANIZALES CÓMO VAMOS. Nuestros socios. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/nuestros-socios/
MCV-07	MANIZALES CÓMO VAMOS. Premio cívico. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/premio-civico-2/
MCV-08	MANIZALES CÓMO VAMOS. Premio cívico. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/participemos/
MCV-09	BOGOTÁ CÓMO VAMOS; FUNDACIÓN AVINA. Propuesta de indicadores para la Red Latinoamericana de Ciudades Justas y Sostenibles, 2011 [documento en construcción]. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/documentos/
MCV-10	MANIZALES CÓMO VAMOS. Informe de Calidad de Vida: Manizales 2012. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/informe-de-calidad-de-vida-2012/
MCV-11	MANIZALES CÓMO VAMOS. 12 retos Manizales: urbanos e rurales. Calendário 2016. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/conoce-los-12retosmanizales/
MCV-12	MANIZALES CÓMO VAMOS. Informe de Calidad de Vida: Manizales 2016. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/5151/
MCV-13	MANIZALES CÓMO VAMOS. Manizales opina 2016: encuesta de opinión ciudadana de calidad de vida. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/percepcion-de-los-ciudadanos-sigue-siendo-debil-en-cuanto-a-seguridad-y-situacion-economica/
MCV-14	MANIZALES CÓMO VAMOS. Reporte anual Manizales Cómo Vamos 2016. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/informe-anual-manizales-como-vamos-2016/
MCV-15	MANIZALES CÓMO VAMOS. Balance ciudadano: avances en las metas de resultado del Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/descargue-el-informe-de-metas-de-resultado-del-plan-de-desarrollo/
MCV-16	MANIZALES CÓMO VAMOS. Índice de Progreso Social 2017: ciudades de Colombia. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/nuevamente-manizales-se-consolida-como-la-primera-ciudad-de-colombia-en-el-indice-de-progreso-social/
MCV-17	MANIZALES CÓMO VAMOS. Observaciones al Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/wp-content/uploads/2016/05/Observaciones-al-Plan-de-Desarrollo-Municipal-2016-2019.pdf
MCV-18	MANIZALES CÓMO VAMOS. Reporte anual Manizales Cómo Vamos 2017. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/reporte-anual-manizales-como-vamos-2017/
MCV-19	MANIZALES CÓMO VAMOS. Manizales opina: encuesta de opinión ciudadana de calidad de vida 2018. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/descargue-la-encuesta-de-percepcion-ciudadana-2018-manizalesopina/
MCV-20	MANIZALES CÓMO VAMOS. Reporte anual Manizales Cómo Vamos 2018. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/reporte-anual-manizales-como-vamos-2018/
MCV-21	RED DE CIUDADES CÓMO VAMOS. Encuesta de percepción ciudadana comparada 2018. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/manizales-sigue-siendo-la-primera-ciudad-capital-en-orgullo-pero-con-retos-en-empleo/epc-2/#main

MCV-22	MANIZALES CÓMO VAMOS. Informe de Calidad de Vida: Manizales 2018. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/informe-de-calidad-de-vida-asivamanizales-2018-2/ .
MCV-23	RED DE CIUDADES CÓMO VAMOS. Índice de Ciudades Universitarias: segunda versión. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/manizales-y-medellin-lideres-en-bienestar-universitario/ .
MCV-24	RED DE CIUDADES CÓMO VAMOS. Informe Cómo Vamos en EoE: Manizales. Feb/2019. Disponível em: http://manizalescomovamos.org/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Cómo-Vamos-en-EoE_2019.pdf .

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A.4	Documentos do Instituto Nossa Ilhéus
------------	---

Quadro 37 - Documentos analisados para o caso INI (Anexo A.4)

Citação na Tese	Referência Detalhada
INI-01	INSTITUTO NOSSA ILHÉUS. Estatuto. Reforma do Estatuto da Associação Instituto Nossa Ilhéus. Registro: 12 mar. 2015. Disponível em: https://www.nossailheus.org.br/transparencia/ .
INI-02	PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Página do Instituto Nossa Ilhéus. Disponível em: http://www.portaltransparencia.org.br/#/ong/quem-somos/ .
INI-03	KRIEGER, M. Recent Civil Society Networks in Brazil: strengthening democracy through social control and public engagement. Disponível em: https://www.nossailheus.org.br/biblioteca/ .
INI-04	INSTITUTO NOSSA ILHÉUS. Relatório de Atividades 2016. Disponível em: https://www.nossailheus.org.br/transparencia/ .
INI-05	PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Instituto Nossa Ilhéus. Relatório de Atividades 2016. Disponível em: http://www.portaltransparencia.org.br/#/ong/quem-somos/ .
INI-06	INSTITUTO NOSSA ILHÉUS. Relatório de Atividades 2017. Disponível em: https://www.nossailheus.org.br/transparencia/ .
INI-07	INSTITUTO NOSSA ILHÉUS. Relatório de Prestação de Contas - Novembro de 2018. Disponível em: https://www.nossailheus.org.br/transparencia/ .
INI-08	PREFEITURA DE ILHÉUS. Apresentação “Ilhéus: Cidade Sustentável, Município Verde”. Plataforma Global para Cidades Sustentáveis, Banco Mundial, EUA, maio/2019. O arquivo foi disponibilizado à pesquisadora pela diretora presidente por email.
INI-09	INSTITUTO NOSSA ILHÉUS. Ofício 011/2019. Modelo de ofício de apresentação do INI aos novos representantes eleitos no Poder Executivo e no Poder Legislativo. O arquivo foi disponibilizado à pesquisadora pela diretora presidente por email.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).