

organizadores

Manoel Lemes da Silva Neto

Carmen Beatriz Silveira

Cilene Gomes

María del Carmen Ledo García

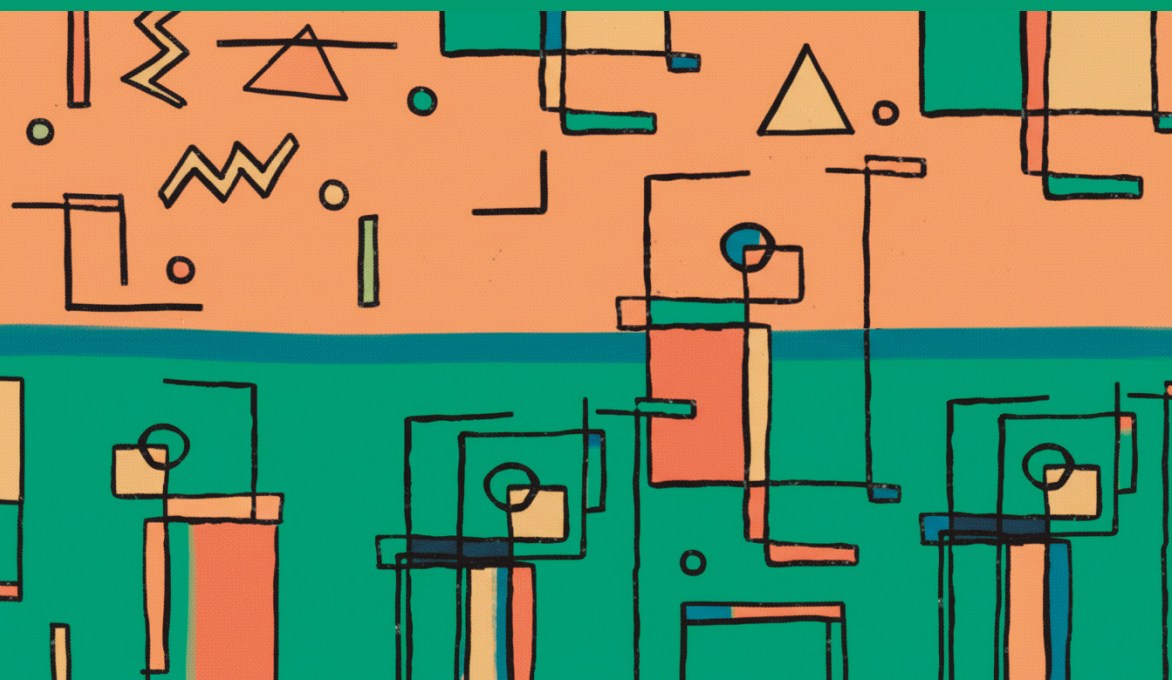
Pablo Ligrone Fernández

Cenários alternativos de planejamento territorial para o **SÉCULO 21**

LETRAPITAL

PUC
CAMPINAS

univap
UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA



CONSELHO EDITORIAL

SÉRIE LETRA CAPITAL ACADÊMICA

Ana Elizabeth Lole dos Santos (PUC-Rio)
Beatriz Anselmo Olinto (Unicentro-PR)
Carlos Roberto dos Anjos Candeiro (UFTM)
Claudio Cezar Henriques (UERJ)
Ezilda Maciel da Silva (UNIFESSPA)
João Luiz Pereira Domingues (UFF)
Leonardo Agostini Fernandes (PUC-Rio)
Leonardo Santana da Silva (UFRJ)
Lina Boff (PUC-Rio)
Luciana Marino do Nascimento (UFRJ)
Maria Luiza Bustamante Pereira de Sá (UERJ)
Michela Rosa di Candia (UFRJ)
Olavo Luppi Silva (UFABC)
Orlando Alves dos Santos Junior (UFRJ)
Pierre Alves Costa (Unicentro-PR)
Rafael Soares Gonçalves (PUC-RIO)
Robert Segal (UFRJ)
Roberto Acízelo Quelhas de Souza (UERJ)
Sandro Ornellas (UFBA)
Sérgio Tadeu Gonçalves Muniz (UTFPR)
Waldecir Gonzaga (PUC-Rio)

MANOEL LEMES DA SILVA NETO
CARMEN BEATRIZ SILVEIRA
CILENE GOMES
MARÍA DEL CARMEN LEDO GARCÍA
PABLO LIGRONE FERNÁNDEZ
Organizadores

CENÁRIOS ALTERNATIVOS
DE PLANEJAMENTO TERRITORIAL
PARA O SÉCULO 21

LETRACAPITAL

Copyright © Manoel Lemes da Silva Neto, Carmen Beatriz Silveira,
Cilene Gomes, María del Carmen Ledo García e
Pablo Ligrone Fernández (Orgs.), 2025

*Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida ou transmitida, sejam quais
forem os meios empregados, sem a autorização prévia e expressa do autor.*

EDITOR João Baptista Pinto

REVISÃO Dos autores

CAPA Jenyfer Bonfim

PROJETO GRÁFICO Luiz Guimarães

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C389

Cenários alternativos de planejamento territorial para o século 21 [recurso eletrônico] / organização Manoel Lemes da Silva Neto ... [et al.]. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Letra Capital, 2025.

Recurso digital ; 15 MB

Formato: epdf

Requisitos do sistema: adobe acrobat reader

Modo de acesso: world wide web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5252-234-4 (recurso eletrônico)

1. Planejamento urbano. 2. Planejamento regional. 3. Arquitetura. 4. Livros eletrônicos. I. Silva Neto, Manoel Lemes da.

25-101687.0

CDD: 720.103

CDU: 72:316.334.56.

Gabriela Faray Ferreira Lopes - Bibliotecária - CRB-7/6643

doi.org/10.56257/lcbk.978-65-5252-234-4

LETRA CAPITAL EDITORA
Tels.: (21) 3553-2236 / 2215-3781 / 99380-1465
www.letracapital.com.br

Nota dos organizadores

Este livro reúne textos decorrentes das atividades do 3º Seminário sobre Planejamento Urbano e Regional e Arquitetura e Urbanismo, S[PLURAU], realizado on-line entre 17 e 20 de junho de 2024.

A conferência de abertura foi proferida por Javier Enrique Medina Vásquez, Secretário Executivo Adjunto da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), e a de encerramento, por Ladislau Dowbor, economista de renome nacional e internacional, professor da PUC de São Paulo.

O Seminário reuniu 37 pesquisadores brasileiros e latino-americanos em oito mesas redondas, duas sessões de trabalho e duas rodas de conversa.

Cenários alternativos de planejamento territorial para o século 21 foi o tema escolhido para o Seminário — e também dá título a este livro.

O Seminário nasceu do desejo de problematizar as tendências estruturais que marcam o século 21 — a crise ambiental, as desigualdades sociais, o avanço tecnocientífico e a banalização cultural — e, ao mesmo tempo, de convidar à imaginação política e à construção de alternativas para o planejamento territorial. Inspirado pelo diálogo entre Milton Santos e Ana Clara Torres Ribeiro, o evento retomou o sentido crítico e utópico do pensamento latino-americano, ao propor que a ciência e a política sejam compreendidas como dimensões indissociáveis da ação transformadora. Essa perspectiva, que reconhece a urgência de repensar os fundamentos éticos e epistemológicos do planejamento, orientou a formulação dos eixos reflexivos e das mesas temáticas do encontro.

Ao propor cenários alternativos de planejamento territorial para o século 21, reafirmou-se a necessidade de articular crítica e projeto, imaginação e método, utopia e responsabili-

dade pública. São princípios que também orientam a composição deste livro.

Desse modo, a organização da publicação seguiu a mesma orientação. O plano inicial previa que cada capítulo correspondesse diretamente a uma das atividades do Seminário, de modo a refletir a diversidade de temas e perspectivas apresentadas nos debates. Entretanto, nem todos os participantes puderam colaborar com textos escritos, o que levou à incorporação das relatorias das mesas e sessões como parte do conjunto final. Essas relatorias buscam oferecer um quadro geral do evento, registrando ideias, debates e contribuições que emergiram das discussões coletivas.

Naturalmente, a heterogeneidade dessas experiências também se expressa na forma dos textos que as registram. As relatorias não seguiram um padrão preestabelecido: cada relator(a) redigiu segundo seu próprio estilo e ênfases, preservando o caráter plural e dialógico do Seminário. Essa opção editorial busca respeitar as formas de expressão que caracterizam o espaço do debate e, ao mesmo tempo, valorizar a singularidade das vozes reunidas.

Nessa mesma direção, a estrutura do livro reflete a dinâmica do evento. Cabe registrar que as Partes 9 e 10 incluem, respectivamente, as discussões havidas nas rodas de conversa e nas sessões de trabalho do Seminário, mantendo o vínculo entre o formato dos encontros e a organização da presente publicação.

Por fim, os textos foram mantidos no idioma original de autoria, refletindo a composição latino-americana do Seminário e reafirmando o compromisso com a circulação de saberes produzidos em diferentes contextos culturais e linguísticos.

Este livro é também resultado de um esforço coletivo, que só se tornou possível pela colaboração dos autores e autoras, relatores e relatorias, instituições e grupos de pesquisa envolvidos. À Comissão Organizadora coube apenas reunir e dar forma ao trabalho plural de uma rede comprometida com a reflexão crítica e com a imaginação de outros futuros possíveis para o território latino-americano.

Mais do que um registro dos debates realizados, este livro dá continuidade a um movimento coletivo de aproximação entre as áreas de Planejamento Urbano e Regional e de Arquitetura e Urbanismo, que vem se afirmando nos diferentes seminários do S[PLURAU]. A cada edição, esse espaço busca fortalecer vínculos de pesquisa, ensino e ação pública, contribuindo para a consolidação de uma perspectiva crítica e integrada sobre o território, a cidade, a cidadania, ação política e a vida urbana. Em sua sequência, os seminários seguem ampliando esse campo de interlocução, abrindo caminho para novas formulações teóricas e práticas, entre elas, a noção de urbanologia, que começa a se delinear como desdobramento desse percurso coletivo.

Sumário

Prefácio	12
JAVIER ENRIQUE MEDINA VÁSQUEZ.....	12
Secretário Executivo Adjunto da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL)	
Introdução - O território na era digital	
LADISLAU DOWBOR	
Parte 1 - Nuevas imágenes prospectivas y nuevos escenarios para un ordenamiento territorial otro.....	43
Nuevas imágenes prospectivas y nuevos escenarios para un ordenamiento territorial otro	44
PABLO LIGRONE FERNÁNDEZ	
Urbanismo Afectivo: una nueva ecología de saberes para una transición territorial.....	77
ADRIANA GOÑI MAZZITELL	
Cenários alternativos de planejamento territorial para o século 21.....	102
PABLO LIGRONE FERNÁNDEZ	
El ordenamiento territorial entre la razón del egócrata y la democracia reinventada	132
RICARDO GOROSITO ZULUAGA	
Parte 2 - Agua y desarrollo: ¿Agua para la vida o muerte?	143
Agua y desarrollo: ¿Agua para la vida o muerte? – Relatoria –.....	144
CENTRO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN, UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN	
Agua y desarrollo: ¿agua para la vida o muerte? Agua para consumo humano & urbanización	156
MARÍA DEL CARMEN LEDO GARCÍA	
Conflictos por el agua: Consideraciones sobre los sistemas autogestionados en Sacaba, Bolivia.....	184
PAOLA J. LEDO ESPINOZA	

Parte 3 - A urbanologia e a formação do período popular da história.....	206
A urbanologia e a formação do período popular da história – Relatoria –	207
MANOEL LEMES DA SILVA NETO	
A urbanologia e a constituição do período popular da história	220
MANOEL LEMES DA SILVA NETO	
Em busca de outros enfoques: aproximações entre o circuito inferior da economia urbana e o planejamento insurgente.....	244
MARINA REGITZ MONTENEGRO	
A desigualdade espacial, o pensamento de Milton Santos & o sistema de informações espaciais do Brasil africano: perspectivas de uma governança territorial inclusiva	263
RAFAEL SANZIO ARAÚJO DOS ANJOS	
Reflexões acerca da urbanologia proposta por Milton Santos	286
RENATO BALBIM	
Parte 4 - Promoção da saúde e a epidemiologia crítica – relações com a sociologia e o urbanismo (ou urbanologia)	303
Promoção da saúde e a epidemiologia crítica – relações com a sociologia e o urbanismo (ou urbanologia) – Relatoria –.....	304
CARMEN BEATRIZ SILVEIRA	
Promoção da saúde e a epidemiologia crítica – relações com a sociologia crítica	331
CARMEN BEATRIZ SILVEIRA	
Produção do espaço urbano e a determinação social da saúde: um diálogo possível a partir do trabalho de pesquisa em territórios populares.....	353
MARCOS THIMOTEO DOMINGUEZ	

Parte 5 - Sobre a crise societária.....	369
Sobre a crise societária – <i>Relatoria</i> –.....	370
MANOEL LEMES DA SILVA NETO	
Da grafia dos gestos à ciência feminista: pensar a vida urbana com teorias do envolvimento	380
ANITA LOUREIRO DE OLIVEIRA	
Parte 6 - Das distopias tecnológicas às possibilidades técnicas do presente.....	397
Das distopias tecnológicas às possibilidades técnicas do presente – <i>Relatoria</i> –	398
MANOEL LEMES DA SILVA NETO	
Das tendências tecnopolíticas dominantes às contrarracionalidades: caminhos para a resistência no marco da digitalização do território	407
ANDRÉ PASTI	
A tecnopolítica dos dados e a centralidade das favelas no Antropoceno	412
GILBERTO VIEIRA E BRUNO AMADEI MACHADO	
Escapamento ou combustível?A arte como motor para reflexões sobre o automóvel	433
EDILAINE CUNHA	
A plataformização a duas velocidades: os monopólios das big techs e a “plataformização dos pequenos”	452
FÁBIO TOZI	
Parte 7 - Representações do/no espaço social urbano	473
Representações do/no espaço urbano – <i>Relatoria</i> –	474
MANOEL LEMES DA SILVA NETO	
Iconografias rebeldes: entre caminhos, visualidades e imaginários	486
ADRIANA NASCIMENTO	
Cidade do Interior: uma leitura a partir das obras fílmicas Carvão e Pedágio de Carolina Markowicz	501
ELIS DE ARAÚJO MIRANDA	

O poder das redes tecnopolíticas no espaço urbano híbrido	524
TAMARA TANIA COHEN EGLER	
Parte 8 - Planejamento territorial socialmente necessário e construído	542
Planejamento territorial socialmente necessário e construído – <i>Relatoria</i> –	543
CILENE GOMES	
Planejamento socialmente necessário e construído: ilusão ou um possível histórico?	553
CILENE GOMES	
Para além da tecnocracia e da gestão: práticas territoriais sob o imperativo do socialmente necessário	571
MANOEL LEMES DA SILVA NETO	
Parte 9 - Ações territorializadas	603
Experiências escola e comunidade em territórios periféricos urbanos	604
ANA CECÍLIA DE ARRUDA CAMPOS, ANTÔNIO NORBERTO MARTINS E VERA SANTANA LUZ	
Parte 10 - Sistema de Informação para Planejamento Territorial Latino-Americano (SISAL)	628
SISAL – Sistema de Informação para Planejamento Territorial Latino-americano. O que é uma política territorializada? – <i>Relatoria</i> –	629
FABIANO MELO GONÇALVES DE OLIVEIRA E CIMAR APARICIO	
SISAL – Sistema de Informação para Planejamento Territorial Latino-americano. Adeus aglomerados subnormais: limites e possibilidades para a produção de informação em favelas e comunidades urbanas no Brasil – <i>Relatoria</i> – 2ª Sessão de preparação para a criação do SISAL	635
JAISON CERVI, SUYANNE BACELAR E CIMAR APARICIO	
O lugar das favelas e comunidades urbanas no planejamento da cidade	643
SUYANNE GALVÃO BACELAR	
Sobre os Autores	658

Prefácio

JAVIER ENRIQUE MEDINA VÁSQUEZ

Secretário Executivo Adjunto da Comissão Econômica
para a América Latina e o Caribe (CEPAL)

Con profunda reflexión y una mirada prospectiva que se ancla en las complejas dinámicas de nuestro tiempo, me complace presentar este volumen: “Escenarios alternativos de planificación territorial para el siglo 21”. Más que un compendio de textos, esta obra es una invitación a una travesía intelectual, un prólogo a un futuro que se devela en la urgencia de repensar y reconstruir nuestros territorios colectivamente. Desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), comprendemos que la planificación territorial es una herramienta fundamental para abordar los desafíos que nos impone esta era, y esta publicación ofrece coordenadas esenciales para ello.

Vivimos en una era de mutaciones profundas, una revolución digital que, si bien nos dota de una conectividad sin precedentes, también exacerba las contradicciones de una organización política y social que aún opera bajo paradigmas analógicos. La globalización actual, como Milton Santos vislumbrara, se manifiesta de forma dual: como una fábula de innovación y progreso, y como la perversidad de una desigualdad abismal y una precarización cotidiana de la vida. Las metrópolis, espejos de estas tensiones, se erigen como vitrinas del capital financiero y la tecnología, a la vez que atestiguan la exclusión de las mayorías.

La crisis contemporánea es, en esencia, una crisis multifacética: societal, ambiental, sanitaria y epistemológica. El urbanismo tradicional, forjado en el siglo 19 e importado a nuestras latitudes como un modelo “modernizador”, ha reproducido estas desigualdades, instrumentalizando la ciudad como un problema técnico y despolitizando el proceso de planificación. Ha privilegiado los intereses del capital, creando “formas-fragmento” que profundizan la segregación espacial y la ruptura del tejido social. Es la “razón del egócrata” la que ha predominado, donde

la tecnocracia se erige como fuente de legitimidad, ocultando la dimensión política de la vida urbana y marginando las necesidades concretas de los territorios populares.

Sin embargo, en este mismo crisol de contradicciones, emergen los “escenarios alternativos” que este libro explora. La posibilidad, esa tercera cara de la globalización que Milton Santos vislumbraba, reside en la fricción demográfica, la sociodiversidad y las múltiples formas de resistencia que germinan desde el “territorio usado” y el “lugar” del acontecer solidario. Es aquí donde se asienta la base de una “planificación territorial socialmente necesaria y construida”.

Una de las ideas-fuerza que atraviesa este volumen es la Urbanología, propuesta por Milton Santos y Ana Clara Torres Ribeiro. Concebida como un campo transdisciplinar crítico y propositivo, la Urbanología trasciende el urbanismo tradicional para pensar la ciudad como una obra que reúne “cosas y acciones”. Sus pilares fundamentales son la construcción de una nueva economía política de la ciudad, la búsqueda de sentidos en el lugar y el cotidiano, la activación de la “imaginación urbanológica”, y la integración indisoluble de la teoría y la práctica. Se trata de romper con la idea impuesta de que el proyecto hegemónico es el único posible, impulsando el “libre pensamiento” como herramienta para la constitución de un “período popular de la historia”.

En este esfuerzo por desvelar nuevos caminos, el concepto de “socialmente necesario” de Ana Clara Torres Ribeiro adquiere una relevancia fundamental. Esta perspectiva se enraíza en el “territorio usado”, priorizando las demandas y experiencias de los sujetos corporificados y las “formas activas” de organización social que emergen en los territorios populares. Un “planeamiento socialmente necesario” se enfoca en la política y el territorio, no meramente en la gestión sectorial, reconociendo las “contrarracionalidades” que desafían la lógica instrumental del mercado. Esto representa un humanismo concreto, fundado en las condiciones espacio-temporales y sociales de los seres humanos y sujetos colectivos.

El volumen también destaca la vitalidad de las Geografías Corporificadas y el papel de las acciones colectivas y los “gestos-

fio” en la construcción de futuros alternativos. Desde una perspectiva feminista y decolonial, se reivindica la “objetividad feminista” a través de “saberes localizados”, reconociendo el cuerpo no solo como condición de existencia sino como elemento de resistencia y un instrumento de investigación. La crisis societaria es comprendida en su fragilización de los procesos de socialización, y se valora la capacidad de la “acción espontánea” para crear lugares y superar la cotidianidad alienada. Ejemplos como el Ecoparque Escola Philó y la EMEI Chácara Sonho Azul en São Paulo ilustran cómo las experiencias colaborativas entre escuela, comunidad y universidad, arraigadas en el “territorio usado”, fortalecen la ciudadanía y transforman el espacio a través de la coproducción de saberes. Estas prácticas demuestran la viabilidad de una “micropolítica del cotidiano”.

La descentralización y la participación ciudadana se presentan como un potencial subutilizado en la gestión territorial. La Constitución de 1988 sentó bases para una mayor injerencia local, pero las distorsiones sistémicas y la “razón del egócrata” han dificultado su plena materialización. Este libro argumenta que la “ancora del proceso” de resurgimiento de la gobernanza reside en los municipios, donde la población puede organizarse para asegurar la calidad de vida de todos. El principio de subsidiariedad, que dicta tomar decisiones lo más cerca posible de quienes sufrirán sus impactos, se vuelve esencial. La expansión de políticas sociales, como el SUS en Brasil, ejemplifica cómo la participación de movimientos sociales y una visión descentralizada pueden generar avances significativos.

La tecnopolítica de los datos emerge como un campo de tensión y oportunidad en el Antropoceno. Si bien el avance de la ciencia informática puede profundizar las desigualdades y la vigilancia, también habilita la Generación Ciudadana de Datos (GCD). Iniciativas como Cocôzap en la favela de la Maré, en Río de Janeiro, demuestran cómo las comunidades pueden apropiarse de las tecnologías digitales para producir información, visibilizar problemas (como el saneamiento) y negociar con el poder público, reconfigurando los arreglos sociotécnicos y promoviendo la “gobernanza tecnopolítica”. Se trata de “habitar la catástrofe”, no para huir de ella, sino para

inventar nuevos modos de vida a través de “habitabilidades” que integren habilidades cosmológicas y tecnopolíticas.

Los conflictos por el agua en Sacaba, Bolivia, nos ofrecen un caso paradigmático de cómo las dinámicas estructurales de exclusión e inequidad socioeconómica se manifiestan en la gestión territorial. La proliferación de “sistemas autogestionados” de agua, aunque resilientes, plantea desafíos de sostenibilidad y gobernanza. Este análisis subraya la necesidad de una “gobernanza híbrida” que combine la autonomía comunitaria con mecanismos estatales de regulación y apoyo, integrando formalmente estos sistemas en la planificación hídrica y territorial.

Finalmente, el territorio deja de ser un mero escenario para ser reconocido como una instancia activa de la sociedad, un mediador fundamental entre el Estado, el mercado y la propia sociedad. El desafío es romper con la “racionalidad dualista” que fragmenta la comprensión del espacio (centro/periferia, formal/informal, rico/pobre) y abrazar la complejidad inherente a las prácticas territorializadas. La indisolubilidad entre técnica y política, entre objetos y acciones, se convierte en un imperativo ético y metodológico para un planeamiento que priorice la justicia y la vida común. Las formas de organización social basadas en redes y la emergencia de saberes desde abajo desafían las estructuras jerárquicas tradicionales.

Este libro es, pues, una contribución vital para las disciplinas proyectuales, un llamado a la imaginación política y a la acción situada. Nos incita a reconocer que, a pesar de la financiarización, la plataformización y la alienación globalizante, la “ciudad de los lugares” resiste y se reinventa. En sus páginas, hallarán las bases para que el planeamiento territorial se refunde como una práctica ética y política, forjando un futuro donde la ciudad sea construida por muchos, para todos, inaugurando así, de manera efectiva y visible, el “período popular de la historia”.

En un mundo que clama por nuevas coordenadas, esta obra es un faro que ilumina la senda hacia un desarrollo más equitativo, sostenible y profundamente humano. Los invito a sumergirse en sus páginas y a ser parte activa de esta transformación indispensable.

Introdução

O território na era digital

LADISLAU DOWBOR

8 de fevereiro de 2025

Estamos na era da revolução digital, tão profunda como foi a revolução industrial em outra época. Posso conectar pesquisadores na Federal da Bahia ou na China de forma instantânea, o dinheiro virtual navega no espaço global, as nossas informações privadas são apropriadas e comercializadas por gigantes globais. Mas também estão se multiplicando articulações locais online, deslocam-se as formas de acesso ao conhecimento. As tecnologias estão no século XXI, mas as formas de gestão política e de organização social formal estão na era analógica, e explodem a desigualdade, as catástrofes ambientais e a manipulação por algoritmos. Enquanto políticos ainda repetem o slogan de “Deus, Pátria, Família”, da era medieval, os desafios estão em reconciliar os avanços científico-tecnológicos com as formas concretas de gestão dos nossos territórios.

A deterioração global da capacidade de governo

A erosão da capacidade de governo no sentido amplo, a chamada governança, está cada vez mais visível, não mais em alguns países apenas, nos chamados *failed states*, mas por toda parte. As tecnologias aceleraram de maneira radical o processo de globalização, enquanto as frágeis dinâmicas políticas continuam no essencial fragmentadas em 195 governos nacionais. As finanças, em particular, se globalizaram, enquanto os instrumentos globais de sua regulação, que datam de Bretton Woods, 80 anos atrás, estão ultrapassados. E as finanças constituem o setor que segura as cordas da bolsa de recursos, ou seja, definem quem se apropria dos recursos e com que fins, atingindo e deformando todos os setores de atividade. A instabilidade mundial

permanente afeta a própria capacidade de governo nos países. Os Estados Unidos representam apenas mais um exemplo.

Os 10 maiores grupos financeiros, BlackRock e semelhantes, gerem ativos da ordem de 50 trilhões de dólares, valor equivalente à metade do PIB mundial (\$100 trilhões em 2022), gerando uma captura de poder político historicamente nova nas suas dimensões. Hoje, os 147 maiores grupos controlam 40% do mundo corporativo, sendo 75% deles bancos. O sistema piramidal de controle financeiro por meio de tomada de participação ou aquisições leva à formação de galáxias econômicas que atuam em dezenas de setores econômicos, em tantos países, impondo extração financeira a milhões de empresas. Lembremos que 95% do dinheiro hoje em circulação é virtual, circula em montantes descontrolados em frações de segundo, no chamado *high frequency trading*.

Praticamente todos os grandes grupos fazem os seus fluxos financeiros passar em alguma etapa por paraísos fiscais, recursos que ressurgem com outros nomes e destinos, o que liquida a possibilidade de rastreamento e regulação, generaliza a evasão fiscal e abre as portas para o comércio mundial de drogas, armas, medicamentos adulterados e semelhantes. Enfrentamos uma nova arquitetura econômica global que pouco tem a ver com economia de mercado, e cujo desenho apareceu na sequência da crise de 2008. Hoje temos uma nova geração de análises, na linha de Thomas Piketty e de tantos outros, que mostram claramente a profundidade da revolução digital que enfrentamos.

O caos planetário está instalado, o que por sua vez torna precária qualquer tentativa de controle no plano nacional, pois é fácil as corporações deslocarem a sua sede ou parte das suas operações para outros países, fragilizando a fiscalidade e burlando os controles. Mais recentemente, inclusive, estão se expandindo mecanismos jurídicos que permitem que gigantes corporativos processem os Estados. Por mais que os G-7, G-20, COPs e outras reuniões ad-hoc tentem sugerir alguma regulação, o fato é que as democracias se tornaram em grande parte impotentes frente aos sistemas planetários de poder. A presença de 13 bilionários na equipe do presidente dos Estados Unidos eleito em 2024 é um sinal desta apropriação da política. O resultado da erosão global

e nacional de governança é o aprofundamento de duas tendências críticas: a desigualdade no plano social e a destruição no plano ambiental. A conjugação destas duas macrotendências está no centro dos nossos desafios.

Os mecanismos são simples: no plano social, os 90% da base da sociedade gastam o que ganham, enquanto os 10% aplicam em produtos financeiros; como a rentabilidade das aplicações financeiras é superior ao que rende a produção, na prática temos a transferência de recursos para os que não produzem, apenas enriquecem. O capitalismo financeiro hoje instalado trava ou deforma o próprio sistema produtivo. O resultado é que o 1% detém hoje mais riqueza acumulada do que 4 bilhões de pessoas, a metade mais pobre do planeta. Em termos sociais e políticos, isto é explosivo. Enquanto especular em papéis financeiros render mais do que produzir, não há recuperação à vista.

A segunda macrotendência obedece a mecanismos igualmente simples: extrair água dos aquíferos para uma segunda safra compensa muito para uma grande empresa do agronegócio, e as tecnologias modernas o permitem. O resultado é o esgotamento dos lençóis freáticos em regiões tão ricas como a Califórnia. Na Amazônia, queimadas e excessos de produtos químicos tanto contaminam as águas como esterilizam o solo. Para uma multinacional, ao se esgotar a água ou o solo, basta mudar de país, ou avançar um pouco mais na Amazônia. Como evitar que as grandes empresas continuem a basear as suas atividades em combustíveis fósseis, se são mais baratos, herdados da natureza? As décadas de batalha para prevenir o desastre anunciado do aquecimento global, e a imensa impotência frente a esta dinâmica que nos ameaça a todos, mostra, além do problema em si, a fragilidade dos nossos instrumentos de governança.

Basta pensar na VW que desenvolve há anos atividades fraudulentas como estratégia de negócios, ou na irresponsabilidade da Vale e da Billiton frente à empresa terceirizada Samarco, ou nas fraudes do HSBC e outros grupos financeiros, sem falar do chamado *Big Pharma* – todos hoje pagando bilhões de dólares por condenações por atividades ilegais e frequentemente criminosas – para se dar conta que a questão do processo decisório nas grandes corporações tornou-se crucial. Mais grave ainda é

o fato de serem condenadas a pagar multas, sem precisar reconhecer a culpa, no quadro dos chamados *settlements*, com o que ninguém é efetivamente punido. Para a corporação, basta assegurar que o lucro obtido pelas fraudes seja maior do que o valor das multas. Quando as deformações se generalizam, não se trata de malvadeza ou de ignorância individual, e sim de uma deformação sistêmica. Gerou-se um divórcio profundo entre quem conhece a sua área técnica e produtiva na base, e o acionista ou outro aplicador financeiro que apenas segue os resultados em termos de rentabilidade dos papéis (*absentee owners*). Entre 1970 e 2010 destruímos 52% da vida vertebrada no planeta, segundo relatório do WWF. O poder das tecnologias, e a erosão da chamada *accountability*, levam ao desastre.

Estas duas macrotendências, a desigualdade e a destruição ambiental, resumem o problema: estamos destruindo o planeta em proveito de uma minoria. O nosso desafio central, portanto, em termos de estratégia, consiste em reorientar os recursos financeiros, tecnológicos e organizacionais a fim de assegurar a sobrevivência e inclusão produtiva dos bilhões de pessoas privadas de condições dignas de vida, e a fim de promover a mudança dos paradigmas produtivos para reduzir o ritmo de destruição do planeta. Em outros termos, trata-se de gerar um processo decisório que permita que os nossos fatores de produção – recursos financeiros, tecnologias e capacidades organizacionais – sejam utilizados para resolver os nossos problemas, não para aprofundá-los.

Nosso problema, portanto, não é de falta de recursos e sim de sua alocação racional. O planeta produziu em 2024 cerca de 110 trilhões de dólares de bens e serviços, o que equivale a \$4600 dólares por mês por família de 4 pessoas. O imenso debate mundial que levou à conferência de Paris sobre o clima conseguiu com grandes dificuldades gerar um compromisso de ajudar no financiamento de medidas de proteção do clima com \$100 bilhões ao ano: as fortunas em paraísos fiscais são estimadas em \$20 trilhões, 200 vezes mais. Juros elevados e endividamento generalizado levam a que os nossos impostos alimentem os intermediários financeiros, em detrimento de políticas públicas de saúde, educação, segurança ou ainda do financiamento de

infraestruturas. O que está em jogo não é a geração de novos recursos e sim o uso produtivo dos que existem.

Este é o dilema. Temos os recursos financeiros, temos estatísticas detalhadas sobre os nossos problemas, conhecemos as soluções, dominamos as tecnologias correspondentes, todos querem evoluir para uma sociedade mais decente, para dizê-lo de modo simples, mas ficamos como que paralisados numa impotência institucional generalizada. Nosso problema não é econômico, e sim de organização política e social.

Por que há esta apresentação dos dilemas globais para tratar de governança dos territórios? Porque se as manifestações dos problemas são globais, isto não significa que as soluções também o sejam. As políticas locais e regionais poderão não ser suficientes, e teremos necessariamente de evoluir para algum tipo de resgate da governança planetária. Mas a âncora do processo, o espaço onde as pessoas poderão se organizar para que o seu território imediato assegure qualidade de vida para todos, com rios limpos e não contaminados, hortifrutigranjeiros orgânicos e não envenenados, equilíbrios sociais para que nenhuma criança seja privada de escola, comida ou sapato, saúde preventiva e curativa articuladas de maneira sistêmica, respeito aos espaços públicos de lazer com profusão de parques, praças e estética urbana, segurança nas casas e nas ruas, enfim, uma vida decente, – tudo isso pode em grande parte ser assegurado através de políticas locais.

E tem mais: ao se dotarem de instrumentos de gestão política adequados, os municípios poderão constituir um tecido social mais organizado na base da sociedade, com impactos positivos sobre o conjunto da pirâmide de poder. A democratização dos espaços locais, do cotidiano que o cidadão enfrenta nas dimensões concretas da sua vida, é essencial para que haja democracia em outros níveis. É com esta ótica, na linha do resgate da governança social a partir das cidades, onde hoje vive a maioria da população do planeta e 85% da população no Brasil, que abordamos os novos potenciais que surgem para a gestão dos territórios.

Gestão descentralizada dos territórios: um potencial subutilizado

Grandes ou pequenos, litorâneos e turísticos, rurais ou industriais, perdidos na Amazônia ou formando gigantes espraia-dos por dezenas de quilômetros, os 5570 municípios do país constituem os blocos com os quais se constrói o país. Se os blo-cos que constituem a construção não são sólidos, não haverá desenvolvimento equilibrado, da mesma forma como não have-rá uma indústria pujante se as empresas não se administrarem de maneira competente. Ao fim e ao cabo, cada município, cada cidade com o seu entorno rural, tem de assumir a tarefa de ad-ministrar de maneira coerente e equilibrada o conjunto dos seus recursos, e de assegurar o objetivo maior, que é a qualidade de vida para todos.

A Constituição de 1988 criou bases jurídicas e institucionais para uma participação maior dos poderes locais na gestão dos recursos do país. Previu inclusive o desenvolvimento de formas de participação direta, ao lado do sistema formal de represen-tação. Este eixo de racionalização da gestão que são as políti-cas descentralizadas no plano dos territórios abriu um imenso leque de oportunidades. Grande parte deste potencial foi esterili-zado, com a retirada do Artigo 192, que qualificava a agiotagem como crime, a isenção de impostos das fortunas geradas por lucros e dividendos, a isenção de impostos sobre exportações de bens primários – deformações sistêmicas absurdas que hoje travam o país, e que levaram à desindustrialização e reprimari-zação da nossa economia, em particular durante a fase de 2016 a 2022. Hoje contemplamos a imensa dificuldade de resgatar o bom senso na economia, ou seja, fazê-la servir o bem-estar das populações e assegurar o equilíbrio ambiental, frente aos inte-resses políticos e financeiros globais.

O resgate da governança do país, através da reorganização do contexto institucional do nosso desenvolvimento, constitui um eixo de ação absolutamente vital. O problema central não está na falta de recursos, mas no processo decisório que preside à sua utilização. Não se trata apenas de organogramas, trata-se da lógica do processo, da cultura administrativa herdada pela nação.

A dimensão que focamos aqui é a importância da descentralização, da transparência e da participação, essenciais para que os esforços sejam sentidos como pertencentes à cidadania.

O impacto político da formação deste eixo de organização da sociedade em torno dos seus interesses, o eixo comunitário, marca a evolução de uma sociedade governada por “representantes” para um sistema no qual a participação direta do cidadão adquire um peso muito mais importante, por simples efeitos de proximidade e convivência: um rio contaminado atrapalha a vida de todos. De maneira diferenciada, sem dúvida, e isto gera tensões, mas numa escala que permite a apropriação e resolução negociada.

O cidadão sueco participa hoje, em média, de quatro organizações comunitárias. Participa da gestão da escola, do seu bairro, de decisões do seu município, de grupos culturais etc. A descentralização dos recursos públicos constitui assim um processo articulado com uma evolução do funcionamento do Estado: quando 72% dos recursos financeiros do governo têm a decisão sobre o seu uso formulada no nível local de poder, as pessoas participam efetivamente, pois não vão numa reunião política para bater palmas para um candidato, e sim para decidir onde ficará a escola, que tipos de centros de saúde serão criados, como será utilizado o solo da cidade e assim por diante. Gera-se uma autêntica apropriação da política.

Não se trata naturalmente de reduzir a sociedade ao “espaço local”, na linha poética de um *“small is beautiful”* generalizado. Trata-se, isto sim, de entender a evolução das formas de organização política que dão sustento ao Estado: a modernidade exige, além dos partidos, sindicatos organizados em torno dos seus interesses e também comunidades organizadas para gerir o dia a dia de onde as pessoas moram. Este tripé de sustentação da gestão dos interesses públicos, que pode ser caracterizado como “democracia participativa”, é indiscutivelmente mais firme do que o equilíbrio precário centrado apenas em partidos políticos.

Em outros termos, estamos assistindo a um processo amplo de deslocamento dos espaços de administração pública, e devemos repensar de forma geral a hierarquia das decisões que concernem o nosso desenvolvimento. Gerou-se com isto o princípio

da subsidiariedade, termo obscuro, mas destinado a apontar um eixo básico de gestão do desenvolvimento: na dúvida, e quando possível, as decisões têm de ser tomadas o mais perto possível de quem arcará com os seus impactos. E quanto mais centralizadas, mais distantes do cidadão e do seu cotidiano, maior será a possibilidade de sua apropriação por corporações e interesses desvinculados dos compromissos sociais e ambientais.

Apesar dos imensos avanços tecnológicos dos últimos anos, o setor informal, por exemplo, ainda representa quase 40% das nossas ocupações. Esta situação implica milhões de pequenos dramas locais no conjunto do país, problemas graves de habitação, saúde, mobilidade, poluição, necessidades adicionais de escolas, organização de sistemas de abastecimento, programas especiais para a pobreza crítica, elaboração de projetos de saneamento básico e assim por diante. Desse modo, os municípios passam a se defrontar com uma situação explosiva que exige intervenções ágeis em áreas que extrapolam as tradicionais rotinas de cosmética urbana e de serviços básicos para os bairros ricos. Trata-se de amplos projetos de infraestruturas, políticas sociais e programas de emprego, envolvendo inclusive estratégias locais de dinamização das atividades econômicas. Ninguém melhor do que a população local conhece as suas prioridades, por sofrer na pele as deformações.

Os municípios situam-se na linha de frente dos problemas, mas no último escalão da administração pública. O deslocamento generalizado dos problemas para a esfera local, enquanto as estruturas político-administrativas continuam centralizadas, criou um tipo de impotência institucional que dificulta dramaticamente qualquer modernização da gestão local, enquanto favorece o tradicional caciquismo articulado com relações fisiológicas nos escalões superiores. Os prefeitos têm de viajar para Brasília para pedir dinheiro, e os políticos ficam negociando emendas parlamentares em vez de cuidar de interesses nacionais. Não funciona nem um nível nem outro.

Quando os países eram constituídos por uma capital e algumas cidades mais, rodeados por uma massa dispersa de camponeses, era natural que todas as decisões significativas, e sobretudo o controle dos financiamentos, passassem pelo nível cen-

tral de governo. Com o processo de urbanização, os problemas se deslocaram, mas não o sistema de decisão correspondente. Assim, o que temos hoje é um conjunto de problemas modernos e uma máquina de governo característica das necessidades institucionais de outros tempos.

A participação como direito

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

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

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

a expressão de um analfabeto que descobre que *faz cultura*, e o comunica e repete como quem descobriu que a terra gira. Esta reapropriação do universo por parte de um excluído constitui sem dúvida, em termos culturais, um terremoto. Portanto, comedimento sim, mas uma grande disposição também para devolver ao cidadão o espaço que lhe pertence.

Isto nos leva além, naturalmente, dos resultados práticos em termos de mortalidade infantil, da taxa de crescimento do PIB local. No resgate da cidadania, e na descoberta do fazer juntos, vêm a confiança e a lenta construção da solidariedade social. A força disto vem não apenas do fato de resgatar a dignidade do excluído, mas do fato de que a perda de cidadania é de todos nós, e que o processo não consiste apenas em *resolver* o problema do pobre, mas em criar outras relações sociais. O prazer e o entusiasmo que encontramos nas mais variadas faixas sociais que se vinculam a experiências deste tipo, constituem sem dúvida manifestações minoritárias. No entanto, por mais difuso que seja, o sentimento de reencontrarmos o nosso lugar ao sol, ou à sombra da mangueira, como escrevia Paulo Freire, é poderoso.

O vetor da identificação de sinergias locais

Esta compreensão é importante para avaliarmos cada experiência. Nem sempre o volume dos resultados físicos é essencial, frente à tão importante mudança cultural, ao resgate da iniciativa de uma comunidade antes passiva. Pois se bem que seja muito importante avaliar os programas pelos efeitos práticos que permitem, por exemplo, pelo acesso à água limpa, ou pela redução da informalidade, temos sempre de avaliar este outro lado, de construção da cidadania e do capital social. Quando se aloca um contrato de construção de casas a uma empreiteira, está se construindo moradia popular, mas sobretudo está se desperdiçando uma enorme oportunidade de criar capital social. Quando se constroem cisternas com a participação das comunidades no Nordeste, com ampla participação da ASA (Articulação do Semi-Árido), está se construindo muito mais do que reservatórios de água.

Há poucas dúvidas de que as nossas vistas se voltam essencialmente para os pobres, onde se dão os maiores dramas e que exigem toda prioridade. No entanto, é impressionante como a busca dos melhores efeitos multiplicadores pode exigir outros enfoques. O curioso é que inicialmente, em termos de gestão local, só se pensa em guias e sarjetas, coisas de prefeitura. Foi gradualmente surgindo a compreensão de que na realidade podia-se fazer uma racionalização muito mais ambiciosa do espaço urbano, tornando a região ao mesmo tempo socialmente mais agradável e comercialmente mais produtiva. Os diversos segmentos de uma sociedade urbana podem começar a pensar conjuntamente soluções onde se descobrem sinergias. O interesse público e o interesse privado não são necessariamente contraditórios, sobretudo se podem ser mediados por forte presença da sociedade civil organizada.

A expansão das políticas sociais

Esta área, que se avoluma de maneira impressionante e que qualificamos de forma ampla de “social”, envolvendo setores como saúde, educação, cultura, esporte, informação, lazer, habitação e segurança, está portanto no centro desta curiosa confluência de práticas participativas, de parcerias, de novas relações de produção. E não é surpreendente que estruturas participativas como as organizações da sociedade civil se encontrem justamente nesta área.

A lógica é simples. As atividades da área social são capilares: a saúde tem de chegar a cada criança, aos mais de 60 milhões de domicílios do país. O essencial, para nós, é que este tipo de atividade exige relações sociais de produção diferentes das que se definiram como paradigmas para a agricultura ou para a indústria. A saúde não funciona quando é tratada como indústria da doença, nem a educação vista como indústria do diploma e assim por diante. São setores onde por definição deve predominar o interesse público. A pessoa pode ou não querer comprar uma roupa da moda, e o mercado funciona. Mas o acesso à saúde ou à escola é um direito público.

As áreas sociais adquiriram esta importância apenas nas últimas décadas. Ainda não se formou realmente uma cultura do setor, a não ser em países que se dotaram de um Estado de bem-estar já há mais tempo. Os paradigmas de gestão que herdamos – basta folhear qualquer revista de administração, ou o correspondente currículo universitário – arrastam sólidas raízes industriais. Só se fala em taylorismo, fordismo, toyotismo, *just-in-time* e assim por diante. Como é que se faz um parto *just-in-time*? Gera a tragédia dos mais de 50% de partos com cesariana. A cultura como indústria do entretenimento dominada pela publicidade gera um universo de idiotices. As políticas sociais fazem parte do universo de direitos, e não de uma opção mercadológica.

Este novo peso das políticas sociais no conjunto das nossas atividades aponta para sistemas muito mais descentralizados de gestão, não por alguma visão bucólica do local, mas porque a extrema capilaridade destas atividades, a diferenciação das exigências segundo as regiões, e sua própria interação entre os diversos setores levam a que uma política local integrada seja muito mais eficiente. Trata-se, nas sociedades modernas, dos principais setores de atividade econômica. A saúde hoje representa o principal setor econômico nos Estados Unidos, 20% do PIB.

Políticas sociais e modelos de gestão

Como se atingem 213 milhões de habitantes a partir de uma cadeia de comando central? As áreas sociais são necessariamente capilares: a saúde deve atingir cada criança, cada família, em condições extremamente diferenciadas. A gestão centralizada de grandes pirâmides administrativas deste porte é viável? As políticas sociais exigem descentralização, no quadro de regulação global.

Em termos práticos, sabemos que quando ultrapassamos cinco ou seis níveis hierárquicos, os dirigentes vivem na ilusão de que alguém lá embaixo da hierarquia executa efetivamente os seus desejos, enquanto na base se imagina que alguém está realmente no comando. A agilidade e flexibilidade que exigem situações sociais muito diferenciadas não podem mais depen-

der de intermináveis hierarquias estatais que paralisam as decisões e esgotam os recursos.

O SUS, hoje amplamente acompanhado e estudado em outros países, constitui neste sentido um grande avanço, na sua compreensão da saúde como direito, e portanto de esfera essencialmente pública, com uma visão de gestão descentralizada. O sucesso da sua arquitetura organizacional deve-se sem dúvida à forte participação dos movimentos sociais da área, inclusive no debate da sua constituição.

O mundo do lucro já há tempos descobriu a nova mina de ouro que o social representa. Que pessoa recusará gastar todo o seu dinheiro, quando se trata de salvar um filho? E que informação alternativa tem o paciente, se o médico lhe recomenda um tratamento? Hoje nos Estados Unidos um hospital está sendo processado porque pagava 100 dólares a qualquer médico que encaminhasse um paciente aos seus serviços. Paciente é mercadoria? Na Índia hoje encontram-se vilas com inúmeros jovens ostentando a cicatriz de um rim extraído: sólidas empresas de saúde de países desenvolvidos compram rins baratos no terceiro mundo para equipar cidadãos do primeiro. Aqui, os planos privados geridos por empresas financeiras de seguro estão transformando a saúde em pesadelo. Qual é o limite?

Tomamos o exemplo da saúde porque ajuda a entender a dimensão organizacional dos grandes setores emergentes: ter uma população saudável exige uma política integrada intersectorial e localizada. Sabemos que um real em saneamento básico reduz os gastos com doenças em 4 reais: é uma das formas mais eficientes de se assegurar uma vida saudável. Nas últimas décadas, a população brasileira aumentou a sua esperança de vida de 65 para 76 anos, resultado de iniciativas tão diferentes como assegurar que as crianças comam melhor, da vinculação do Bolsa Família com presença nas escolas, de famílias que saíram de barracos insalubres graças ao programa Minha Casa Minha Vida e outros programas.

São sem dúvida necessárias as políticas nacionais neste sentido, mas a sua materialização e efetividade dependem vitalmente de uma capacidade local de gestão, de forma que os diversos eixos de apoio de ministérios ou secretarias de Estado

se transformem em políticas coerentes e sinérgicas em cada cidade ou em cada bairro. Não se trata aqui de uma alternativa entre centralização e descentralização, mas de uma organização coerente dos diversos níveis de gestão, com desburocratização no topo na mesma proporção em que uma gestão participativa na base permite maior flexibilidade.

Mas o raciocínio pode ser estendido a uma série de setores. A televisão, por exemplo, cobre hoje 97% dos domicílios brasileiros. A redução do oligopólio da mídia comercial permitiria o desenvolvimento de programas locais e regionais, com amplo impacto de dinamização das atividades culturais diferenciadas, e a adequação das informações ao que é necessário para o desenvolvimento da região ou do município. Com a expansão das mídias sociais, a subutilização ou deformação de um meio de comunicação que ocupa várias horas por dia do conjunto da população constitui um desperdício de infraestruturas e equipamentos já pagos, além do tempo das pessoas, e que poderiam constituir um poderoso vetor de elevação do nível cultural e de dinamização das capacidades criativas diferenciadas de cada região ou localidade. Estamos falando em áreas cuja importância relativa no conjunto da reprodução social tende a se tornar central, e cujo papel de estruturação de políticas participativas e de capital social é essencial para um desenvolvimento mais equilibrado. A democratização da comunicação representa um eixo essencial da gestão dos territórios.

A área social precisa hoje muito mais de uma reformulação político-administrativa do que propriamente de mais dinheiro. Onde funciona, como por exemplo no Canadá ou nos países escandinavos, ou ainda na China, a área social é gerida como bem público, de forma descentralizada e intensamente participativa. A razão é simples: o cidadão associado à gestão da saúde do seu bairro está interessado em não ficar doente, e está consciente de que trata da sua vida. Um pai não vai brincar com o futuro dos seus filhos e quer que a escola funcione. De certa forma, o interesse direto do cidadão pode ser capitalizado para desenhar-se uma forma não burocrática e flexível de gestão social, apontando para novos paradigmas que ultrapassam tanto a pirâmide estatal excessivamente centralizada como o vale-tudo do mercado, e podem melhorar a produtividade do conjunto.

Isto não implica, naturalmente, que as políticas sociais possam resumir-se à ação local, às parcerias com o setor privado, e à dinâmica do terceiro setor. Hilary Wainwright traz, por exemplo, uma análise das parcerias público-público, envolvendo a administração local com movimentos sociais e os próprios sindicatos de funcionários públicos, muito interessados na revalorização e eficiência das suas funções. A experiência de Paris de remunicipalização do controle da água é neste sentido muito interessante.

A reformulação atinge diretamente a forma como está concebida a política nacional nas diversas áreas de gestão social, colocando em questão a presente hierarquização das esferas de governo, e nos obriga a repensar o processo de domínio das macroestruturas privadas que controlam a indústria da saúde, os meios de informação, os instrumentos de cultura e cada vez mais a educação superior. A descentralização neste sentido constitui uma ferramenta poderosa, mas tão essencial quanto a descentralização é gerar a arquitetura organizacional e financeira correspondentes.

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

A tecnologia como vetor de conectividade

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

afora em termos de desenvolvimento local. Inúmeras experiências em outros países também servem de fonte de inspiração. A gestão local está em pleno desenvolvimento, indo no sentido inverso dos excessos da globalização.

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

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

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

De forma geral, notamos nas experiências de gestão uma grande subutilização do potencial que as novas tecnologias abrem. Neste sentido, as experiências que acompanhamos são às vezes instrutivas pelo que nelas não encontramos. O essencial é que inúmeras cidades se dotaram do Wi-Fi urbano, e esta conectividade de todos com todos deve permitir uma horizontalidade em rede do próprio sistema de gestão. O Plano Nacional de Banda Larga avança rapidamente apesar das resistências do oligopólio das empresas de telefonia. Estas mudanças são centrais para o nosso raciocínio sobre a descentralização, na medi-

da em que o acompanhamento e coordenação online de muitas atividades descentralizadas tornaram-se possíveis a partir de níveis superiores, o que permite aliar a flexibilidade da gestão local à coerência sistêmica do conjunto.

Políticas nacionais para o desenvolvimento local

Da mesma forma como a economia se apoia num conjunto de empresas, o desenvolvimento do país precisa se apoiar em unidades territoriais básicas que têm de ser administradas de forma racional e produtiva. Esta visão dos municípios como “blocos” com os quais se constrói o país é essencial, mas não suficiente. As instâncias superiores de gestão são vitais, criando grandes infraestruturas, assegurando equilíbrio macroeconômico, desenvolvendo políticas tecnológicas e assim por diante. Todo este esforço, no entanto, deve se materializar em última instância em territórios bem geridos, apropriados de forma inteligente, democrática e participativa pelos atores locais.

Por mais esforços que se façam no plano federal ou estadual, quem tem de pôr ordem em sua casa, em última instância, é o município, espaço onde os atores sociais conhecem os seus problemas, podem se articular de forma criativa, organizar os seus sistemas de informação e acompanhamento de projetos e assim por diante. A questão-chave que se coloca é a seguinte: como poderemos ajudar os 5.570 municípios que estão na base do país a se administrarem de forma competente? Porque ao melhorarmos a capacidade de gestão na base do país, estaremos melhorando não só a produtividade local, mas a produtividade sistêmica do conjunto dos agentes econômicos e sociais. E ao assegurarmos apoio descentralizado ao pequeno produtor, aos processos participativos de gestão local, estaremos contribuindo para a democratização dos processos locais de decisão.

No conjunto, é necessário que chegue mais apoio. É necessário também que este apoio seja menos fragmentado, e mais integrado no nível local. É preciso assegurar que este apoio não substitua, mas fomente a apropriação local do processo de desenvolvimento. É preciso também formar pessoas para que os recur-

sos sejam mais bem aproveitados. Teremos também que ajudar a gerar soluções institucionais menos rígidas, facilitando a estruturação de consórcios intermunicipais, de parcerias entre os diversos setores, de conselhos, foros e agências de desenvolvimento: a prefeitura e a câmara formam apenas parte do universo.

Mais meios, mais desburocratização e flexibilidade na sua gestão, mais participação organizada dos atores locais, mais formação e informação, soluções que apontem para o pleno emprego e para a sustentabilidade do processo. São os diversos “eixos” de soluções e de apoios que têm sido identificados como necessários, e que com as novas tecnologias podem ser dinamizados. As grandes políticas, os grandes projetos, são sem dúvida necessários. Mas o apoio às pequenas iniciativas e ao desenvolvimento local, liberando o potencial produtivo da base da sociedade, pode em si constituir uma grande política, e ao liberar as instâncias superiores de microdemandas, melhorar a gestão mais ampla do país.

E por que essa insistência na dimensão territorial – a gestão local, de microrregiões e regiões – do desenvolvimento, quando já existem sistemas setoriais de apoio como os ministérios, como o Senac para o comércio, a Embrapa para a pesquisa agrícola, escolas técnicas para a formação profissional e numerosas outras unidades de apoio? Porque a produtividade sistêmica exige a coerência do conjunto do processo, e não adianta assegurar formação profissional se não houver recursos para investimentos que gerem empregos, não será suficiente o investimento se não houver apoio tecnológico e assim por diante.

A empresa busca alocar racionalmente os fatores de produção, e para isso temos cursos de administração de empresas, que ensinam como gerir de maneira integrada e eficiente o conjunto dos recursos disponíveis. De forma semelhante, a unidade territorial deve aprender a otimizar o uso dos seus recursos naturais, humanos, sociais, culturais e econômicos. E de forma democrática, pois os membros da comunidade, neste caso, são os donos do empreendimento.

Neste plano, inclusive, abre-se uma linha de pesquisa importante na qual avançamos muito pouco no Brasil: quais são as medidas de nível nacional que melhoram o espaço e a eficiência

da gestão local? A reforma tributária, a descentralização e a democratização da mídia, a flexibilização do acesso aos financiamentos para a área social e outras iniciativas deverão constituir preocupações crescentes, à medida que as ações locais adquirem maior peso e presença no cenário nacional.

Sistemas locais de financiamento

Há tempos me comunicaram os dados de uma pequena pesquisa feita em Bertiooga, onde analisaram o que acontece com o dinheiro depositado pelos residentes nas agências locais. Constataram que, de cada 100 reais depositados, 92 eram aplicados fora de Bertiooga. O que isto significa? Antigamente – hoje antigamente significa algumas décadas atrás – um gerente de agência conversava com todos os empresários locais, buscando identificar oportunidades de investimento na região, tornando-se um fomentador de desenvolvimento local. Hoje, o gerente é remunerado por pontos, em função de quanto consegue extrair. Ontem, era um semeador à procura de terreno fértil. Hoje, é um aspirador que deixa o vazio.

No bolo de recursos públicos, os municípios, que subiram para uma participação de cerca de 17% com a Constituição de 1988, hoje estão em nível mais próximo de 13% (nos países desenvolvidos, a participação dos municípios se situa na faixa de 40 a 60%). Se somarmos os impactos da fragilização dos recursos públicos locais e do desvio das poupanças privadas pelas grandes redes de atravessadores financeiros, o resultado prático é que inúmeras pequenas iniciativas essenciais para dinamizar o tecido econômico local dos 5.570 municípios do país deixam de existir. Os municípios estão sendo drenados, em vez de irrigados.

O que acontece com o cidadão comum, que não é nem governo, nem empresário, nem organizador do desenvolvimento local? Ele é tratado como cliente, na concepção moderna do termo. Primeiro, ele não escolhe o banco, pois este lhe é atribuído junto com o emprego. É o que podemos chamar de cliente cativo. Na realidade cada empresa negocia com o banco o seu plantel de futuros clientes. E o cliente abre a conta onde a empresa lhe paga. Este ponto é muito importante, pois significa que

para o comum dos mortais, não há realmente concorrência de mercado, e os bancos podem elevar tarifas ou cobrar juros que quiserem, dando apenas uma olhadinha de vez em quando no comportamento dos outros bancos, para não se distanciarem demasiado. O resultado prático pode ser visto das mais variadas formas: aparecem cifras como “juro médio para pessoa física”, que ultrapassa hoje os 50%, contra 4% ao ano na Europa. A agiotagem é generalizada; temos cerca de 70 milhões de adultos inadimplentes no país.

Entra aqui, naturalmente, o fato de que empresas comerciais descobriram que se ganha muito mais dinheiro lidando com dinheiro do que com produtos. O pobre, por ganhar pouco, pode pagar pouco, e se vê obrigado a parcelar a sua magra capacidade de compra, a juros numa altitude onde já começa a faltar oxigênio. Estamos aqui além dos 430% ao ano, por exemplo, no rotativo do cartão de crédito (em torno de 15% na Europa).

O resultado é que a capacidade de consumo da população, essencial para dinamizar as atividades económicas do país, é esterilizada, pois grande parte da nossa capacidade de compra é transformada em remuneração da intermediação financeira. Assim, a paralisia atinge o governo, com a taxa Selic transferindo quase um trilhão de reais dos nossos impostos para os aplicadores financeiros, os grupos ou indivíduos mais ricos. Com a agiotagem que atinge as atividades produtivas, a dinâmica do desenvolvimento local e o elemento dinamizador tão importante que é o mercado interno, perdem espaço.

A realidade é que a cultura de intermediação financeira que se implantou no país não é mais de se identificar oportunidades de investimento, buscando fomentar produção e prestação de serviços, mas de se tirar a poupança local para transferi-la para diversos “produtos financeiros”. Os bancos oficiais, na busca da construção de um sistema de apoio financeiro, estão dinamizando iniciativas de microcrédito, de linhas especiais de apoio à compra de materiais de construção, e temos alguns esforços de regulamentação que permitem às pessoas buscarem um crédito de forma a fazer uma compra à vista, ou ainda pedir dinheiro emprestado na sua empresa. Mas em grande parte se alinharam com a agiotagem dos bancos comerciais. A Dilma bem que

tentou introduzir mecanismos de mercado ao reduzir os juros nos bancos públicos, em 2013, e vimos os resultados. Muito significativo também é o surgimento dos bancos comunitários de desenvolvimento, que já são 180 no Brasil em 2025, e que permitem que as poupanças locais sejam efetivamente utilizadas para as necessidades do desenvolvimento local. São iniciativas que ajudam, mas o quadro geral é desolador.

A visão que queremos apresentar aqui é que o subsistema de financiamento interessado em fomentar efetivamente as iniciativas locais de desenvolvimento, e com capilaridade grande como têm o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, o BNB ou o BNDES, deveria estimular a formação de conselhos locais ou regionais de fomento, ou algum outro sistema de articulação horizontal, onde a capacidade de apoio das várias instituições do sistema S, as incubadoras municipais ou acadêmicas de empresas, as organizações da sociedade civil, a própria administração local possam contribuir para a gestão colegiada de verbas limitadas de recursos de fomento. Toda cidade na Alemanha tem uma caixa de poupança local (*Sparkassen*) que faz com que a poupança dos cidadãos sirva ao desenvolvimento local. A China dispõe de sistemas descentralizados de financiamento mais sofisticados ainda, e com juros anuais na faixa de 4%.

Informação para o desenvolvimento local

Não há participação sem a informação adequada. E isto significa informação bem coletada e atualizada, disponibilizada de maneira competente e de fácil acesso, diferenciada segundo os usuários – em particular a informação gerencial interna e o fluxo de informação para a comunidade – e apoiada por um sistema de comunicação que assegure que seja apropriada pelos agentes econômicos e sociais do município. Não há melhor garantia de uso racional dos recursos do que a visibilidade que gera o acesso à informação.

A fragmentação das informações existentes, segmentadas em setores, obedecendo a metodologias diferenciadas segundo a instituição externa que as elaborou, não permite que no plano local as informações sejam integradas. As próprias informações

financeiras do município são organizadas em função das classificações do tribunal de contas, para efeitos de controle e não para efeitos de gerenciamento financeiro e de racionalização da alocação de recursos. Estudos como os de Odilon Guedes sobre a geração de transparência sobre os recursos públicos locais ajudam muito.

Os diferentes programas sociais, econômicos, culturais e ambientais só funcionam efetivamente quando há participação cidadã no processo. A participação se dá essencialmente no plano das políticas locais, que é onde as pessoas se conhecem umas às outras, onde podem avaliar os recursos socialmente disponíveis, podem se articular em reuniões de bairro (hoje virtuais) e assim por diante. É essencial que a informação seja desagregada, ao menos, no nível do município, para permitir a ação local informada. É teoricamente viável uma pessoa de um município concreto buscar nas diversas instituições as informações sobre a sua própria realidade, mas a existência fragmentada de milhares de informações dispersas em diversas instituições nacionais, com metodologias e classificações divergentes, e inclusive com divisões territoriais que não coincidem, torna a tarefa pouco viável. O reforço das estatísticas territoriais por parte do IBGE será fundamental.

O fato é que as administrações locais são vistas de forma geral como *fornecedoras* de informações, para que os centros de decisão que ficam mais acima possam levar os seus interesses em consideração, ou assegurar melhor os seus próprios interesses. Este tipo de filosofia da informação é coerente com uma ideologia política que vê a sociedade como usuária, ou até como “cliente”, mas não como sujeito do processo decisório. O eixo central, portanto, consiste em entender que é o conjunto dos atores locais que devem ser adequadamente informados, para que possam participar ativamente das decisões sobre os seus destinos. É uma condição tanto da racionalidade da gestão local, como da promoção de processos mais democráticos.

De certa forma, o mundo tecnológico da informação mudou radicalmente, mas continuamos a produzir a informação da maneira tradicional, segundo categorias, formas de organização e de acesso que obedecem a outra era. A luz mal direcionada

apenas nos ofusca, não ilumina nosso caminho. O grande desafio que se coloca é o da organização da informação segundo as necessidades práticas dos atores sociais que intervêm no processo de desenvolvimento local. O grande investimento, que é a produção da informação, já foi efetuado. Trata-se de agregar uma forma complementar de sua utilização. Com as tecnologias atualmente existentes, em particular da Inteligência Artificial, trata-se de um projeto relativamente simples, e de produtividade social extremamente elevada.

Além de um direito, a informação bem organizada e disponibilizada constitui um poderoso instrumento de autorregulação na base da sociedade, pois todos os atores sociais, empresários, secretários municipais, organizações comunitárias etc., passam a tomar decisões melhor informadas. E aqui, os imensos avanços nas tecnologias da informação tornam esta visão muito viável a baixo custo.

Sugestões para a gestão descentralizada do território

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

Outro ponto importante é entender que uma atividade que funciona representa sempre um ciclo completo. Não adianta formação profissional se não se gera emprego. Não é suficiente gerar uma incubadora de empresas se não se cria o mecanismo de crédito correspondente e assim por diante. A introdução do planejamento democrático, que permite ter uma visão de conjunto e de mais longo prazo do que projetos individuais, pode ajudar muito no processo. O fato é que formamos técnicos em administração

pública ou administração empresarial, e raramente na gestão integrada do território, área de formação muito tradicional por exemplo no quadro do *aménagement du territoire*, ordenamento do território, ensinado nas universidades francesas.

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

De forma geral, nota-se ainda uma subutilização generalizada do imenso potencial das novas tecnologias de informação. Há sem dúvida progressos importantes, como a disponibilização das informações do cadastro empresarial da Secretaria de Finanças de Porto Alegre para facilitar as opções de localização de atividades para novas empresas, ou também a abertura on-line de informações financeiras para a população para gerar transparência de uso dos recursos públicos. Mas de forma geral ainda patinam iniciativas essenciais como a organização de sistemas integrados de informação local, envolvendo o centro de informação, indicadores de qualidade de vida, informação gerencial e modernização de arquivos. Informação gera transparência, e transparência gera empoderamento.

O calcanhar de Aquiles das experiências continua sendo a comunicação. Uma série de municípios ainda trabalham comunicação na linha do marketing político, outros comunicam mal por deficiência de organização de informação sistematizada, outros ainda simplesmente não entenderam que a comunicação é essencial, faz parte dos direitos fundamentais do cidadão, o que nos Estados Unidos, por exemplo, se caracteriza como *right to know*, direito de saber. Nunca é demais lembrar que o município é o proprietário, por assim dizer, da empresa. Abre-se aqui um

imenso potencial da gestão descentralizada em rede, permitido pela conectividade. Experiências como a do bairro Casa Verde, em São Paulo, que gerou uma plataforma colaborativa comum para empresas, cidadãos, clubes esportivos, ONGs e outros atores sociais, mostram a que ponto os potenciais da conectividade são subutilizados.

Nota-se um forte avanço, nos últimos anos, em termos de relações externas, inclusive internacionais, por parte das prefeituras. Nas organizações não-governamentais, a compreensão da importância destas iniciativas já é bastante mais desenvolvida. E algumas prefeituras desenvolveram redes de contatos internacionais dinâmicas e funcionais. Mas no geral, há um grande caminho pela frente, tanto em termos de conhecimento de experiências internacionais de desenvolvimento local, como em termos de abertura de mercado de comércio eletrônico para as empresas locais, abertura de convênios culturais para a dinamização da educação em rede e assim por diante.

Estas constatações, por óbvias que sejam, são importantes para deixar claro que a racionalização institucional faz parte de um processo mais amplo, ultrapassando as simplificações – e frequentemente bandidagens – da privatização. Por outro lado, mostram que a reorganização do contexto institucional na base da sociedade e a recuperação da governabilidade do país, constituem um eixo de ação absolutamente vital. Não se trata, portanto, de organogramas apenas; trata-se da lógica do processo, da cultura administrativa herdada pela nação. O município, unidade básica da estruturação do país, ganhou força e autonomia com a Constituição de 1988, e a descentralização, que permite ações diferenciadas e mais finamente adequadas às condições de cada localidade, precisa dotar-se de instrumentos de gestão correspondentes. E a conectividade aberta pelas novas tecnologias aponta para sistemas de gestão participativa em rede, no lugar das pirâmides burocráticas herdadas do século passado.

Sugestões nesta área têm sido numerosas. O essencial é a abertura, por parte das administrações, para a inovação, para outras formas de organização, para as iniciativas em outras regiões do país e do mundo. O debate político e econômico ficou durante longo tempo confinado nas grandes simplificações do

século passado, onde tudo se resumia no embate entre privatização e liberalismo por um lado, e socialização e estatismo de outro. Esta polarização ainda alimenta os nossos ódios ideológicos e trava a evolução para soluções construtivas. Mas no conjunto estamos evoluindo para outras formas de organização social, outros paradigmas. Não importa muito se isto pode ser qualificado de terceira ou de quarta via. O que importa realmente, é a expansão das liberdades de opção dos segmentos oprimidos ou excluídos da população, é a construção de uma sociedade mais civilizada, ou, como dizia Paulo Freire, *menos malvada*.

Bibliografia

- BROWN, E. *The public bank solution*. Third Millenium Press, Louisiana, 2013.
- CAMILHER, F. *Nosso Núcleo Casa Verde*. 2021. Disponível em: <https://dowbor.org/2021/10/nosso-nucleo-casa-verde-desenvolvimento-local-sustentavel-fomentado-pela-vontade-do-territorio-e-pela-tecnologia.html>
- CEPAL. *A hora da igualdade*. Brasília, 2010, 58 p. Disponível em: <http://bit.ly/bqwYAh>
- DOWBOR, L. *Os desafios da revolução digital*. Ed. Elefante, 2025. Disponível em: <https://dowbor.org/2024/06/revolucao-digital-uma-sociedade-a-beira-de-rupturas.html>
- DOWBOR, L. *Resgatar a função social da economia*. Ed. Elefante, 2022. Disponível em: <https://dowbor.org/2022/04/resgatar-a-funcao-social-da-economia-uma-questao-de-dignidade-humana.html>
- DOWBOR, L. *O que é poder local*. São Paulo: Ética, 2016. Disponível em: <http://dowbor.org/08podlocal.doc>
- KRONENBERGER, D. *Desenvolvimento local sustentável: uma abordagem prática*. 2011. Disponível em: <http://dowbor.org/2012/04/livro-desenvolvimento-local-sustentavel-uma-abordagem-pratica-2011.html>
- LLORENS, F. A. *Desenvolvimento econômico local: caminhos para a construção de uma nova agenda política*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- MAGALHÃES, E. *Saúde privada e muito poder nas mãos de poucos*. 2024. Disponível em: <https://dowbor.org/2024/05/saude-privada-muito-poder-na-mao-de-poucos.html>
- MARTINS, O. *Gestão territorial: os vetores do desenvolvimento local*. Dissertação de mestrado, PUC-SP, 2013. Disponível em: <http://dowbor.org/2013/08/osvaldo-martins-gestao-territorial-os-vetores-do-desenvolvimento-local-sustentavel-dissertacao-de-mestrado-na-puc-sp-defendida-em-agosto-de-2013-orientacao-do-prof-arnoldo-de-h.html>

MOUSSALLEM, M. *Terceiro setor: um ator estratégico para o desenvolvimento humano*. São Paulo: Plêiade, 2014.

PNUD; IPEA; FJP. *Atlas do desenvolvimento humano nas regiões metropolitanas brasileiras*. Brasília: PNUD Brasil, 2014.

POCHMANN, M.; DOWBOR, L. *Políticas para o desenvolvimento local*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.

ROUILLÉ D'ORFEUIL, H. *Economia cidadã: alternativas ao neoliberalismo*. Petrópolis: Vozes, 2002, 199 p. Disponível em: www.vozes.com.br

SACHS, I.; LOPES, C.; DOWBOR, L. *Crises e oportunidades em tempos de mudança*. In: *Desenvolvimento, inovação e sustentabilidade: contribuições de I. Sachs*. Rio de Janeiro: Garamond, 2014.

SEN, A.; KLIKSBURG, B. *As pessoas em primeiro lugar*. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SINGER, P. *Lições de economia*. São Paulo: Unesp; Fundação Perseu Abramo, 2024. Disponível em: <https://dowbor.org/2024/12/paul-singer-licoas-de-economia-pensamento-e-historia.html>

VANNUCHI, P. et al. *Desenvolvimento local: empoderar a comunidade*. 2023. Disponível em: <https://dowbor.org/2023/05/desenvolvimento-local-empoderar-a-comunidade.html>

VERGARA, P.; ALBUQUERQUE, F. (Orgs.) *Desarrollo económico territorial: respuesta sistémica a los desafíos del empleo*. Buenos Aires: DETE-ALC, 2006.

VIEIRA, A. M. et al. *Políticas públicas integradas: conceitos, metodologias participativas e casos*. São Paulo: UESP, 2013.

WAINWRIGHT, H. *The tragedy of the private*. 2014. Resenha de L. Dowbor. Disponível em: <http://outraspalavras.net/brasil/bens-comuns-da-privatizacao-a-democracia-real/>

Parte 1

Nuevas imágenes prospectivas
y nuevos escenarios para un
ordenamiento territorial otro
