

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO CANDIDO
MENDES – CAMPOS
PLANEJAMENTO REGIONAL E GESTÃO
DE CIDADES

HÉLIO GOMES FILHO

A EXPERIÊNCIA DE PLANO
ESTRATÉGICO NO MUNICÍPIO DE
CAMPOS DOS GOYTACAZES:
Um cabra marcado para morrer

CAMPOS DOS GOYTACAZES
2003

HÉLIO GOMES FILHO

A EXPERIÊNCIA DE PLANO ESTRATÉGICO NO
MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES: um
cabra marcado para morrer

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Planejamento Regional e
Gestão de Cidades da Universidade Candido
Mendes, como requisito parcial para a
obtenção do Grau de Mestre. Área de
Concentração: Planejamento Urbano e
Regional.

Orientadora: Prof^a Dr^a RACHEL COUTINHO M. DA
SILVA

Campos dos Goytacazes
2003

HÉLIO GOMES FILHO

A EXPERIÊNCIA DE PLANO ESTRATÉGICO NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES: Um cabra marcado para morrer

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Planejamento Regional e Gestão de Cidades da Universidade Candido Mendes, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre. Área de Concentração: Planejamento Urbano e Regional.

Aprovada em julho de 2003

Banca Examinadora

Prof^a Dr^a Rachel Coutinho M. da Silva
Universidade Candido Mendes

Prof. Dr. José Agostinho Anachoreta Leal
Universidade Candido Mendes

Prof. Dr. Franklin Dias Coelho
Universidade Federal Fluminense

Prof^a Dr^a Rosélia Perissé da Silva Piquet
Universidade Candido Mendes

A Margarida, eterna companheira.

AGRADECIMENTOS

- ✓ À minha orientadora Rachel Coutinho pela lucidez das intervenções e o respeito com que tratou minha maneira de ver o tema e meu processo de criação.
- ✓ Ao professor Franklin Coelho com quem pude conviver e aprender muito do que registrei aqui.
- ✓ À coordenadora do programa Rosélia Piquet pela simpatia e incentivo incansável.
- ✓ Aos professores do programa, em especial Agostinho Leal, Rodrigo Serra, José Luis Vianna da Cruz e Lia Osório Machado; cada um a sua maneira foi decisivo nesta minha caminhada.
- ✓ Aos colegas de turma, em especial aos amigos Fábio Gustavo Siqueira, Luiz Augusto Caldas Pereira e Nelson Crespo Pinto Pimentel, pelo companheirismo e cumplicidade durante o curso.
- ✓ Aos colegas e amigos do Núcleo de Estudos em Estratégia e Desenvolvimento (NEED/CEFET Campos) Roberto Moraes Pessanha e Romeu e Silva Neto pelo interesse, sugestões e cooperação.
- ✓ Aos colegas da coordenação dos cursos técnicos de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente – CEFET Campos, pela colaboração em mais de 2 anos de afastamento parcial.
- ✓ Aos entrevistados pela colaboração e boa vontade com que participaram.
- ✓ Aos amigos Carlos Alexandre e Celso Vicente Mussa Tavares pelas sugestões e debates esclarecedores.
- ✓ À minha mãe e minhas irmãs pelo apoio.
- ✓ Aos meus filhos Ivan e Vítor que, apesar de adolescentes, tiveram discernimento para colaborar e até me apoiar em alguns momentos.

SUMÁRIO

1) Réquiem para Um Cabra Jurado: Introdução (Crepúsculo dos Deuses – Billy Wilder, EUA, 1950).	09
2) O Finado e Suas Origens: Campos Dos Goytacazes – Da Capitania de São Tomé ao Plano Estratégico (Amarcord – Federico Fellini, Itália, 1973).	20
2.1) O nascimento do finado: a proposta de Plano Estratégico em Campos (O Império Contra-Ataca – Irvin Kershner, EUA, 1980).	26
3) De Campos Para o Mundo: o Contexto Histórico em que Ocorre a Emergência dos Planos Estratégicos em Cidades (O Médico e o Monstro – Rouben Mamoulian, EUA, 1932).	32
3.1) Dr. Jekyll e Mr. Hyde habitam o mesmo corpo – o liberalismo e a economia Clássica.	33
3.2) É preciso isolar Mr. Hyde – a crise de 29 e a construção do Welfare State.	33
3.3) Dr. Jekyll dá sinais de que sucumbirá a Mr. Hyde – o ocaso da acumulação fordista.	34
3.4) Dr. Jekyll perde o controle sobre o seu corpo - o retorno da concorrência desregulada.	38
4) A Linhagem Nobre do Finado: o Plano Estratégico numa Visão Apologética (Metrópolis – Fritz Lang, Alemanha, 1927).	42
5) O Primo Rico do Finado e seus Esqueletos no Armário: o Plano Estratégico sob uma Visão Crítica (O Bebê de Rosemary – Roman Polanski, EUA, 1968).	52
5.1) A paternidade do filho feio: identificando as armadilhas sob a racionalidade estetizante do Plano Estratégico.	57
5.2) Feio <i>ma non troppo</i> : a possibilidade de se elaborar um Plano Estratégico, numa cidade, menos excludente.	63
6) Uma Autobiografia Póstuma: a Metodologia de Plano Estratégico Utilizada em Campos (Deus e o Diabo na Terra do Sol – Glauber Rocha, Brasil, 1964).	70
7) Algozes, Coveiros e Viúvas: É Chegada a Hora em que os Atores Assumem seus Papéis. (Cabra Marcado para Morrer – Eduardo Coutinho, Brasil, 1984).	83
7.1) Vai para o trono ou não vai? A visão dos atores sociais a respeito do plano estratégico como instrumento de promoção do desenvolvimento de um município.	87

7.2) Morreu? Coitado, era um sujeito tão bom! As opiniões a respeito de um possível legado do Plano Estratégico de Campos.	90
7.3) Morreu? De que, morte morrida ou morte matada? Na visão dos atores sociais os motivos que decretaram o fim do Plano Estratégico de Campos.	94
8) O Veredicto e a Sentença: Considerações Finais (Anatomia de um Crime - Otto Preminger, EUA, 1959).	104
9) Referências Bibliográficas	113
10) Anexos	118
10.1) Relação dos técnicos indicados pelo Conselho Diretor do Plano Estratégico de Campos para compor a rede técnica.	118
10.2) Relação das instituições integrantes do Conselho do Plano Estratégico do Município de Campos dos Goytacazes.	119
11) Apêndices	127
11.1) Perfil detalhado dos entrevistados.	127
11.2) Entrevistas realizadas.	130

Resumo

Este trabalho tem como objetivo compreender o processo de elaboração do Plano Estratégico da Cidade de Campos de Goytacazes (PEC), na região norte do Estado do Rio de Janeiro, analisando seu contexto sócio-político e o papel dos principais atores sociais envolvidos durante este processo. Pretende-se analisar os motivos de sua interrupção, através da investigação das qualidades e virtudes desta ferramenta gestonária. Além disso, busca-se resgatar a percepção destes atores sociais sobre o PEC e os possíveis benefícios que este instrumento possa ter trazido para este município.

Abstract

This dissertation intends to analyze the making process of the Strategic Plan for the City of Campos dos Goytacazes, in the State of Rio de Janeiro's northern area. I will analyze the socio-political and economical context of the plan, and will investigate the role of selected social actors during this process. My goal is to understand the reasons for its interruption, and examine how it relates to the quality of this planning tool. Finally, the work tries to rescue the perception of some social actors about the Strategic Plan for Campos and examine possible benefits that this instrument might have brought for the municipality of Campos.

1) RÉQUIEM PARA UM CABRA JURADO: INTRODUÇÃO (CREPÚSCULO DOS DEUSES – BILLY WILDER, EUA, 1950).

Do caráter dos habitantes de Ândria, duas virtudes merecem ser recordadas: a confiança em si mesmos e a prudência. Convictos de que cada inovação na cidade influi no desenho do céu, antes de qualquer decisão calculam os riscos e as vantagens para eles e para o resto da cidade e dos mundos (Calvino, 1990, p. 137).

Este trabalho tem como objetivo compreender os meandros do instrumento de gestão urbana conhecido como plano estratégico de cidade. Para além disso, busca lançar luzes sobre a tentativa de plano estratégico na cidade de Campos dos Goytacazes, na região norte do Estado do Rio de Janeiro, que ficou conhecida como: Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes (PEC). Isso se dará através da investigação da existência de qualidade e virtudes nesta ferramenta gestonária, dos possíveis benefícios que ela tenha trazido para este município e dos motivos que levaram os seus signatários a decidirem por sua interrupção.

Em maio de 1996 a Escola Técnica Federal de Campos (ETFCampos), hoje Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos (CEFET Campos), era convidada pela Fundação Estadual do Norte Fluminense (FENORTE)¹ para participar de um plano estratégico para o desenvolvimento do município de Campos dos Goytacazes – o PEC –, que essa instituição começara a elaborar. Ora, esse misto de convite e convocação vinha ao encontro, de forma precisa e oportuna, das novas searas de

¹ A FENORTE era mantenedora da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF). Hoje, devido à autonomia desta universidade, se dedica ao apoio a pesquisa e ao fomento do desenvolvimento das regiões Norte e Noroeste Fluminenses, atribuições que desempenhava desde sua fundação.

trabalho que o CEFET se comprometera no seu plano de gestão que começara a implementar.

Ao se perceber que o mundo do trabalho passava por profundas modificações e que o emprego era amplamente sacrificado, neste novo quadro mundial, tanto na quantidade oferecida quanto na remuneração, buscou-se uma mudança de rumos na rota da instituição. Até então a Escola Técnica Federal de Campos formava mão-de-obra para o mercado de trabalho. É claro que entre 1909 e 1995 houve uma série de mudanças, mas sempre no sentido de formar o trabalhador que o mercado de trabalho demandava. Variando, apenas, a crítica aos desígnios deste e, algumas vezes, buscando um currículo menos subordinado à visão, quase sempre, excessivamente pragmática do capital. Nesse momento era preciso mudar mais radicalmente. A ETFCampos já carecia de ajustes por se tratar de uma escola industrial numa região mais voltada para a agricultura, comércio e serviço; sobretudo com a crise da indústria sucroalcooleira, a reestruturação produtiva da indústria, como um todo, e com as reengenharias promovidas pela Petrobras.

Não havia saída. A alternativa seria entrar na discussão do desenvolvimento regional e promover mudanças estruturais que permitissem uma nova faceta na vida desta quase secular instituição. Doravante a ETFCampos deveria ajudar a fomentar o desenvolvimento e voltar seus bancos escolares para atender a este novo desafio. Para isso seria necessário aumentar as atividades de pesquisa e extensão, hipotrofiadas que eram neste modelo de instituição, além de redefinir e criar novos currículos que atendessem às novas demandas provenientes do fomento do desenvolvimento. E assim foi feito.

O PEC estava exatamente na rota que a ETFCampos havia traçado para seu futuro perfil institucional. Isso se encontra registrado no projeto encaminhado ao MEC visando à transformação desta autarquia de Escola Técnica Federal em Centro Federal de Educação Tecnológica. Logo em sua introdução pode-se ler:

O CEFET Campos irá buscar cada um daqueles que nos fita à distância para mostrar que de alguma maneira estará presente na sua vida. Firme e direto, sem intermediação. É assim que pensamos um Centro Federal de Educação Tecnológica, uma referência regional, que trará a cada um a oportunidade e a esperança de ser parte desse Brasil bem sucedido e solidário. Iniciando esta nova maneira de caminhar o CEFET Campos inverterá, na maior parte do tempo, a sua relação com o mundo do trabalho e a

sociedade de uma forma geral. Hoje, já se caminha numa perspectiva em que a Escola deixa de ser simplesmente uma instância que procura atender às demandas econômicas recorrentes no mercado de trabalho, tentando superar esta condição e se tornar cada vez mais importante e decisiva para os destinos do município de Campos e região.

Fará parte de sua vertente precípua a função de centro de referência e fomento de atividades econômicas. Não nos custa colocar nosso acervo de conhecimentos e informações a serviço do desenvolvimento econômico e social. Projetos de geração de trabalho e renda, por exemplo, são armas poderosas e eficazes quando se pensa desenvolvimento local e regional, contudo para além disso podemos contribuir com uma série de outras ações na busca do desenvolvimento (Pimentel et al, 1997, p. 1 – 2).

Na ocasião, eu, professor concursado do CEFET Campos desde março de 1983, desempenhava a função de Diretor de Apoio e Extensão da ETFCampos e cabia a este departamento ampliar as atividades de extensão da instituição e, por conseguinte, fui indicado a participar como seu representante no PEC. Pouco mais de um ano depois deixei o departamento para coordenar uma série de projetos de interesse especial da instituição. Um desses projetos era o PEC, onde cheguei a ser um de seus coordenadores técnicos, uma experiência muito marcante na minha vida profissional. De tal maneira importante que me impeliu a fazer este curso e ter como tema de dissertação o fascinante, e sobretudo controvertido, plano estratégico de cidade.

Esta dissertação está estruturada em 8 capítulos. Inicialmente optei por mergulhar um pouco na história deste território que, hoje, tem em Campos um de seus pólos e é composto pelas regiões Norte e Noroeste Fluminenses, mas que no passado era todo pertencente a este município e compreendia um terço do atual Estado do Rio de Janeiro. É importante ver como evoluiu sua economia e como esta respondeu aos impactos das diversas reestruturações produtivas ocorridas ao longo da história, em especial a abolição da escravatura.

Chegando à década de 1990 busquei compreender os principais ciclos ocorridos no processo produtivo inserido no modo de produção capitalista, ainda que de forma superficial, desde sua gênese até a fase da acumulação flexível. Cenário em que emergem em profusão os planos estratégicos, pelo planeta. Interessante ver como essa ferramenta gestonária desperta tanta admiração e críticas tão contundentes em correntes de pensadores, que poderíamos dizer, com uma certa

afinidade ideológica. Por outro lado, há que se notar que um plano, visto como um instrumento de gestão municipal, em última análise, será digno de elogios ou reprimendas a partir do desenho metodológico que ele apresente, de fato. Para se entender melhor este instrumento de gestão, tomei como estudo de caso o plano estratégico que se tentou implementar em Campos.

A visão polarizada sobre a validade do plano estratégico introduz uma nova questão que se constituiu na base da minha hipótese nesta pesquisa. Ou seja, mesmo que esse instrumento de gestão urbana traga no seu bojo uma prática social conservadora, ele é, sem nenhuma dúvida, um grande avanço para um município e uma região que nunca experimentaram uma proposta de planejamento urbano para além da maquiagem da cidade. Principalmente por romper com a proposta de gestão municipal clientelista e autoritária reinante no norte fluminense. Essa prática o PEC enseja através de um desenho metodológico que permite a participação ampla dos setores organizados da sociedade, seja no campo técnico-científico ou mesmo na representação territorial. Durante todo o tempo em que o plano foi sendo lentamente desativado uma pergunta me deixava intrigado: se o PEC era considerado bom por que foi interrompido? Por que seus defensores não fizeram um esforço, mínimo que fosse, para traduzir a retórica em atitudes concretas? Nesse momento surge a hipótese de que o PEC, por mais conservador que fosse, era uma alternativa muito avançada para o patamar de maturidade social atingido pela comunidade campista. E essa, embora não seja a única, acaba sendo a principal conclusão desta dissertação. Estando, inclusive, cristalizada na fala dos atores entrevistados, independentemente do grupo de interesse a que estejam vinculados. Mesmo que essa avaliação, em alguns casos, não passe de conjecturas ou não seja muito clara, a certeza desses atores é de que a nossa propensão para o conflito ainda é superior ao desejo do entendimento.

Por compreender que as relações sociais são determinantes da configuração assumida pela cidade; que o planejamento urbano é ao mesmo tempo produto e instrumento de regulação das forças que disputam o poder e definem a vida dos cidadãos, optei por ouvir atores sociais que ocupam posições estratégicas na sociedade campista. Atores que por sua prática ou observação pudessem enriquecer o conteúdo deste trabalho. Ao mesmo tempo em que permitissem caminhar numa

linha conceitual que entende gestão pública como uma prática que extrapola ao planejamento técnico e que, portanto, está impregnada por uma componente política mediadora das relações de poder que permeiam o espaço urbano. Com esse fim buscou-se uma série de autores que têm pautado sua obra, com destaque no cenário acadêmico, nesta mesma linha. Entre vários podemos citar: Alain Lipietz (1996), Carlos Matus (1996), David Harvey (2001) etc. Portanto, há que se ressaltar um certo ineditismo neste trabalho ao abordar uma experiência de planejamento urbano participativo numa cidade de porte médio no Brasil. Sobretudo, por tentar fazê-lo pela ótica dos atores sociais que na “arena urbana” encenam a disputa pelo tamanho dessa participação.

A fim de se proceder uma crítica mais precisa, menos passional, menos pessoal e, sobretudo, mais plural; buscou-se uma série de atores, que de alguma forma participaram do PEC, e que pudessem através do seu depoimento enriquecer o conjunto de considerações emitidas sobre o plano e o comportamento dos diversos responsáveis pela sua realização. São 10 entrevistados com vivência em Campos e outras cidades, a maioria morou pelo menos um ano no Rio de Janeiro, e todos bastante comprometidos com o desenvolvimento e o futuro de Campos. O quadro a seguir dá uma idéia geral do universo dos interlocutores².

Entrevistado	Idade	Período morando em Campos	Atividade atual	Atividade no período do PEC	Função exercida no PEC
Aristides Arthur Soffiati Netto	56	36 anos	Professor universitário	Professor universitário	Membro da rede técnica
Edmir Guimarães Venâncio	73	63 anos	Empresário	Gerente de Fomento da FENORTE	Coordenador Técnico
Geraldo Hayem Coutinho	43	29 anos	Empresário, presidente da FIRJAN - NF	Empresário, presidente da FIRJAN – NF	Secretário Executivo

² Um perfil mais detalhado desses interlocutores se encontra nos apêndices.

José Cunha Filho	62	50 anos	Jornalista	Jornalista, assessor da presidência da FENORTE	Membro da rede técnica
José Luis Vianna da Cruz	50	34 anos	Professor universitário	Professor universitário	Coordenador Técnico
José Luiz Maciel Puglia	50	40 anos	Professor universitário, Secretário de Planejamento de Campos	Professor, Subsecretário de obras de Campos	Membro da rede técnica
Luciano D'Angelo Carneiro	57	50 anos	Professor, Secretário de fazenda de Niterói	Professor, secretário de agricultura de Campos	Não exerceu função no PEC
Luiz Mário de Azevedo Concebida	52	52 anos	Jornalista, assessor especial da prefeitura de Campos	Jornalista, assessor especial da prefeitura de Campos	Coordenador Técnico
Ranulfo Vidigal Ribeiro	47	18 anos	Economista, Presidente da Fundação CIDE	Assessor especial da prefeitura de Campos	Coordenador Técnico
Roberto Moraes Pessanha	44	36 anos	Professor universitário	Diretor do CEFET Campos	Secretário Executivo

Quadro 1.1 – aspecto geral dos atores entrevistados na composição deste trabalho.

Objetivando ser o mais preciso possível, optou-se por reconstituir a percepção comunitária do PEC a partir desses atores, através da **história oral**³, que permite a construção do discurso que se encontra diluído, e não registrado, pela sociedade. Mais que reconstituir a representação coletiva de uma série de acontecimentos, a oralidade permite resgatar falas não registradas pela história oficial. Particularmente o Plano Estratégico de Campos que, por não ter emitido relatórios oficiais, nem história oficial, provavelmente, tenha para contar. A não ser, é claro, que se tentasse fazê-lo através de registros na imprensa, que seriam, porém, relatos fragmentados e subordinados à visão editorial do jornal ou do autor da matéria.

³ A referência bibliográfica utilizada foi o livro: **Manual de História Oral** de autoria de José Carlos Sebe Bom Meihy do Núcleo de Estudos em História Oral da USP (NEHO – USP).

Uma preocupação constante, fruto da observação dos pressupostos da história oral, foi a escolha dos entrevistados. Era preciso que através de apenas 10 pessoas⁴ se reproduzisse o pensamento de mais de 400 mil habitantes do município de Campos. Esses critérios não apontavam, apenas, para a identidade do ator com o segmento social que se pretendia ouvir, mas sobretudo para a legitimidade de sua intervenção. Ou seja, não basta que o interlocutor seja identificado com seus pares, acima de tudo, é fundamental que seus pares ao ouvirem sua versão se identifiquem o mais possível para com ela, isto é, o ideal é que a repute irreparável. Segundo Meihy: “Algumas histórias pessoais ganham relevo à medida que expressam situações comuns aos grupos ou que sugerem aspectos importantes para o entendimento da sociedade mais ampla” (Meihy, 2000, p. 12).

Desta forma, a partir da leitura do Manual de História Oral (Meihy, 2000) se consolidou a idéia de uma série de opiniões com caráter mais qualitativo. Isto é, opiniões de pessoas que representam, de fato, os grupos de interesse⁵ a que pertencem. Grupos assim identificados na sociedade campista:

1. Os representantes dos setores produtivos de Campos, classe hegemônica na política campista até que perde o poder no final da década de 1980, considerado o mais conservador;
2. o segmento que é representado pelo ex-governador Anthony Garotinho, uma espécie de esquerda populista⁶ da região, que assume o poder⁷ no final da década de 1980; e

⁴ Meihy diz ser factível trabalhar com poucas entrevistas na história oral (Meihy, 2000, p. 14). Ele fala também sobre o número de entrevistados: “A história oral pode ser feita com base em uma pessoa, em algumas ou em um conjunto grande de entrevistados. Qualquer uma das três opções implica que se considerem fatores que justifiquem escolhas, pois, afinal, o que significa a existência de uma entrevista apenas?” (Meihy, 2000, p. 18).

⁵ Esta denominação, grupo de interesse, pretende resumir o conjunto de pessoas, todos das elites, porém segmentados em função de sua visão de mundo. Portanto, não dá conta de toda a sociedade, mas pretende atingir o máximo de pessoas com cidadania assegurada e posições políticas e ideológicas assumidas.

⁶ A expressão populista não pretende emitir juízo de valor, muito menos enquadrar politicamente estas pessoas. Apenas identificar melhor uma série de políticos que propugna um discurso social, pelos pobres etc., mas que aposta na desorganização destes como forma de manutenção do poder.

⁷ Esse grupo se encontra, hoje, fracionado nos que seguiram o prefeito Arnaldo Viana e nos que se mantiveram fiéis ao ex-governador Garotinho após uma cisão entre estes dois.

3. os segmentos sociais ditos progressistas, de poucos votos e mandatos, representado por acadêmicos, sindicalistas autênticos e partidos de esquerda, de fato, do município de Campos.

A escolha dos atores, além da sua identificação com um certo grupo de interesse, se deu também em função da natureza de sua participação nesses grupos. Neste aspecto optou-se por ouvir atores que exercessem uma liderança incontestada no grupo, além de outros atores que fossem respeitados como conhecedores incontestados do tema em discussão, dentro de cada grupo.

A precisão dessas falas se dá não só pela natureza identitária deste ator, mas, particularmente, pela legitimidade da liderança exercida. Ou seja, até que ponto ao se ouvir um certo cidadão não será mais necessário ouvir outros pares seus, uma vez que sua fala é, de fato, o pensamento do seu grupo de interesse. Dentro dessa categoria, liderança, foram entrevistados: Geraldo Benedicto Hayem Coutinho, Luciano D'Angelo Carneiro, Luiz Mário de Azevedo Concebida, Ranulfo Vidigal Ribeiro e Roberto Moraes Pessanha.

O outro critério foi o conhecimento notório, a respeito de planejamento urbano e regional, de alguns atores sociais, em especial dentro de seu grupo de interesse. Era importante que esses atores fossem identificados, dentro de seus grupos, como pessoas com acúmulo de conhecimento técnico e, até mesmo, acadêmico sobre plano estratégico e sobre o PEC. Baseado neste critério estabeleceu-se uma outra categoria de ator, que poderíamos chamar de formuladores, dentre os quais foram entrevistados: Aristides Arthur Soffiati Netto, Edmir Guimarães Venâncio, José Cunha Filho, José Luís Maciel Puglia e José Luis Vianna da Cruz.

Desta forma, foram definidos os atores através dos quais poderíamos ter uma boa idéia sobre o que pensa a sociedade campista a respeito do planejamento urbano, mais particularmente acerca da tentativa de plano estratégico neste município. Para viabilizar esta situação elaborou-se um questionário com cinco perguntas abertas, que foram respondidas por esses atores, com o mínimo de intervenção possível do entrevistador, de onde poderemos inferir algumas repostas a

respeito do PEC. Além de dados pessoais para a caracterização dos entrevistados foram dirigidas a eles as seguintes questões⁸:

- 1. O que o PEC representava para você?**
- 2. O que o levou a participar do PEC?**
- 3. Você acha que o Plano Estratégico é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?**
- 4. Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?**
- 5. Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?**

As duas primeiras perguntas, na verdade, têm como objetivo apurar o grau de comprometimento do entrevistado com a questão do planejamento urbano e o desenvolvimento do município onde mora. Sem, entretanto, manifestar nenhum tipo de julgamento a respeito do cidadão e sim para a partir deste diagnóstico dar o devido peso às repostas das questões subseqüentes. Como já era esperado os entrevistados escolhidos se saíram bem neste aspecto. Estas perguntas permitem, ainda, um exercício de busca na memória⁹, do entrevistado, de fatos que se localizavam num passado não muito recente. Alguns deles narraram acontecimentos de 1996, por exemplo. Outro aspecto importante nestas duas questões é propiciar um tempo em que o entrevistado vai se acostumando com o ritual da entrevista, o gravador tende a inibir a maioria das pessoas, de maneira que ao chegar no momento mais crítico do questionário grande parte deste clima já se encontra diluído¹⁰. As questões que interessam, de forma mais substancial, são as que falam do plano estratégico como instrumento de promoção do desenvolvimento de um município, a possibilidade de existência de algum saldo positivo deixado pelo plano estratégico em Campos e os motivos que teriam levado o PEC a ser interrompido.

⁸ A íntegra das 10 entrevistas encontra-se em apêndice no fim deste trabalho. As entrevistas foram gravadas, com exceção do jornalista José Cunha Filho que preferiu dar seu depoimento por e-mail.

⁹ Outra estratégia de "aquecimento" utilizada nestas entrevistas era dar ao entrevistado uma pasta com recortes de jornais falando sobre o PEC na expectativa que as notícias estimulasse sua memória.

¹⁰ Meihy sugere um aparato mínimo, gravador portátil com microfone embutido, "(...) a fim de tornar menos ostensivo o ato da gravação" (Meihy, 2001, p. 28).

Cabe, ainda, ressaltar que apesar da riqueza e da importância que teve o PEC, principalmente pela quantidade e qualidade dos atores sociais que mobilizou, ainda não se tem nenhum registro sobre essa experiência vivenciada em Campos. Sendo esse, inclusive, um dos principais motivos que me levaram a dissertar sobre este tema. Uma proposta que, apesar da aparente imagem de fracasso, deixa no ar uma mensagem de esperança pela grandeza da iniciativa.

Para concluir é preciso que se faça uma observação sobre a abordagem narrativa escolhida para esta dissertação. A cada capítulo será feito ao final, como se fosse um hipertexto, uma analogia do tema com um filme. Uma espécie de metáfora onde a ficção homenageia a realidade. Essa idéia nasceu a partir de uma série de assertivas sobre plano estratégico, onde essa metáfora cinematográfica, mesmo que não fique clara, é insinuada. Não é por acaso que indivíduos são chamados de atores e que as situações ganham a alcunha de cenário. O argumento definitivo foi um texto da professora Tânia Fischer que compara a cidade com o cinema onde ela diz que: "O cinema combina imagens e sons, realidades e representações, como as cidades. Como as cidades, vive do movimento, da vivência e da memória" (Fischer, 1997, p.13).

Esta inovação narrativa tem como objetivo abrandar a linguagem acadêmica, não que se tenha nada contra ela, ao contrário, porém talvez não seja de todo ruim a idéia de buscar um contraponto mais leve para o tom formal da fraseologia científica.

Essa artimanha permite, também, que se critique o maniqueísmo com que vemos a vida de uma forma mais humorada e menos contundente. Os filmes escolhidos estarão todo o tempo flertando com títulos e argumentos de cunho maniqueísta ou criticando esta postura, sobretudo pela atitude de personificar e tratar da morte de alguém que, de fato, nunca foi ninguém.



**Crepúsculo dos Deuses – Billy Wilder,
EUA, 1950.**

Ironicamente este filme, assim como minha dissertação, no campo simbólico, começa com a morte, por assassinato, do seu narrador. Não que eu me coloque como um

mártir deste processo, embora seja uma espécie de porta voz daqueles que depositavam esperança de mudanças nos rumos do desenvolvimento de Campos e das relações do poder público municipal com a população. Quem morre, de fato, é o PEC. Este, sim, paga um preço alto por sua ousadia. Adicionando mais uma dose de frustração na vida desta cidade.

O filme tem início com seu protagonista morto, crivado de balas numa piscina, contando a sua desdita. A história de como se envolvera num misto de caso amoroso e relação profissional – tudo muito duvidoso – com uma estrela decadente do cinema mudo americano. Ela não consegue se adaptar ao *time* do cinema falado e segundo Claude Beylie “[...] vive reclusa numa suntuosa moradia, ruminando a sua glória passada” (Beylie, 1997, p. 168). E talvez por mania que a ficção tenha de imitar a vida é exatamente esta estrela que assassina o narrador quando este resolve chamar a sua atenção para seus delírios e decadência.

A ironia reside no fato de que a cidade de Campos seja, talvez, essa estrela decadente, que não acompanhou as mudanças de paradigmas que produziu a civilização contemporânea. Sendo assim, prefere cultivar o passado e reagir de forma amargurada ou violenta diante da verdade. Quando o PEC, um jovem e talentoso aventureiro, tenta mostrar a esta cidade que ela precisa mudar para se despir do longo e mal dissimulado clima de decadência, ele se torna inconveniente e o mais conveniente é o seu fim. Assim como na obra de Wilder Campos mata o PEC e vai viver seu último delírio, cada dia mais insano.

2) O FINADO E SUAS ORIGENS: CAMPOS DO GOYTACAZES – DA CAPITANIA DE SÃO TOMÉ AO PLANO ESTRATÉGICO (AMARCORD – FEDERICO FELLINI, ITÁLIA, 1973).

A história da cidade de Campos dos Goytacazes se confunde com a história do Brasil. Começa na Capitania de São Tomé, quando Pero de Góes é nomeado seu donatário pelo rei D. João III em 1534. Em 1538 ele funda um povoado próximo à foz do Rio Itabapoana, que chamou de Vila da Rainha. Tal localização, hoje, é território do município vizinho São Francisco do Itabapoana. Ali Pero de Góes tenta introduzir o cultivo da cana-de-açúcar, com engenhos movidos a água e utilizando mão-de-obra de escravos negros importados. Isso porque o trabalho indígena não era considerado bom, os lendários índios goytacazes não se submetiam facilmente a ele, sobretudo pela hostilidade apresentada diante dos colonizadores. É exatamente por isso que Pero de Góes abandona a Capitania de São Tomé. Após uma série de ataques dos índios que destroem totalmente este povoado.

Tempos depois, em 1619, seu filho Gil de Góes abre mão do direito hereditário à Capitania de São Tomé. Parte desta capitania é cedida aos Sete Capitães (Miguel Aires Maldonado, Manuel da Silva Riscado, Antônio Pinto Pereira, João de Castilho, Gonçalo Correia de Sá, Manuel Correia e Duarte Correia) em 1627 pelo então Governador Geral Martim de Sá. Finalmente em 1632 os sete capitães tomam posse das terras, constroem currais, iniciando a atividade da pecuária.

Em 1647 toma posse como Governador Geral da Capitania, Salvador Correia de Sá e Benevides. Neste momento as atividades econômicas locais já eram bastante lucrativas, uma vez que abasteciam o Rio de Janeiro e a Capitania do Espírito Santo.

Os portos de São João da Barra e de Macaé teriam desempenhado durante um bom tempo papel fundamental no escoamento da produção desta região. O novo Governador Geral então resolve promover nova divisão das terras da Capitania contemplando religiosos, amigos e parentes; além de reservar para ele mesmo parte das terras já colonizadas.

Começa, então, um período histórico de lutas dos antigos donatários dessas terras contra os Viscondes de Asseca, herdeiros de Salvador de Sá. Em 1650 Salvador de Sá constrói o primeiro grande engenho e dá início à indústria açucareira. Em 1677, depois de várias tentativas, o território onde hoje se localiza a sede do município de Campos é elevado à condição de vila sob a denominação de Vila de São Salvador dos Campos dos Goytacazes¹.

A agroindústria açucareira é responsável pelo crescimento econômico experimentado por Campos na segunda metade do século XVI e no século XVII, devido ao papel do açúcar como principal produto manufaturado do Brasil Colônia. Perde esse status para o ouro durante um certo período e volta a liderar a balança comercial da colônia em fins do século XVIII, com o declínio do ciclo do ouro em Minas Gerais. Ora, essa posição relativa dos produtos da indústria açucareira é responsável pelo dinamismo econômico de Campos, pois aqui se encontrava uma das regiões de maior produção de açúcar do Brasil, numa área correspondente a cerca de 1/3 do território que compõe o atual Estado do Rio de Janeiro. O tom um tanto ufanista do documento editado pelo jornal "O Fluminense", em colaboração com a prefeitura de Campos, em 1971, mostra como os porta vozes locais se orgulhavam desta condição:

Em princípio do século passado, já bem avançadamente, o Ciclo do Açúcar marca toda a riqueza de Campos, e assim seria durante todo o correr dos anos 800, quando, com o avanço da técnica, a introdução dos engenhos a vapor, o enriquecimento rápido, começa a surgir uma certa aristocracia, a dos senhores de engenho, que vão se afastando das regiões rurais e vão trazendo para a cidade suas casas e solares, provocando o desenvolvimento urbano. De progresso em progresso, Campos chegou ao ponto de poder, em 1883, graças às iniciativas do Dr. Francisco Portella, inaugurar o primeiro sistema de energia elétrica que existiu na América do Sul (O Fluminense, 1971, p. 01).

¹ Em 28 de março de 1835 a Vila de São Salvador é elevada à categoria de cidade sob a denominação de Campos dos Goytacazes.

Este texto além de mostrar um certo deslumbramento de nossas elites com a riqueza e a aristocracia emergente da indústria açucareira, mostra a importância desta aristocracia no delineamento de uma Campos urbana. Sublinha, também, a relação estreita entre industrialização, riqueza e crescimento urbano. Além de ressaltar o despreparo dessa elite para perceber a decadência que já, há muito, batia à porta deste modelo produtivo².

Segundo José Luiz Vianna da Cruz e Arthur Soffiati (Cruz & Soffiati, p. 03) a região polarizada por Campos - que se estende do Rio Itapemirim até o Rio Macaé e tem a Serra do Mar e ramificações da Serra da Mantiqueira como limites a oeste - vem protagonizando movimentos de busca de autonomia política coincidindo com momentos de dinamismo econômico. Tendo, inclusive, como iniciativa mais remota que se tem notícia o movimento pela elevação à condição de província em 1855. Estes dois atentos pesquisadores da região destacam cinco momentos importantes na geopolítica local, com as suas respectivas atividades econômicas:

1. a primeira fase da ocupação que vai até meados do século XIX, que tem como principais atividades a extração de madeira; a produção de açúcar, álcool e aguardente; pecuária; além de culturas de subsistência de produtos como: farinha de mandioca, algodão, feijão, milho e arroz;
2. de meados do século XIX até a primeira metade do século XX, quando se introduz a cultura do café ao norte de Campos³ onde a topografia se encontra mais acidentada, a chamada região de tabuleiros. Neste momento os engenhos cedem lugar às usinas de açúcar;
3. meados do século XX, quando se procede a erradicação dos cafezais, a pecuária se consolida na região norte, embora de forma periférica, já que em Campos, núcleo duro da região, a cultura da cana-de-açúcar é o ponto forte da economia local. Na verdade, o apogeu desta atividade na região de Campos;

² Que Roberto Rosendo Assim descreve: "A estrutura sócio-econômica que prevalecera até o final do século XIX no país, bem como na região Norte Fluminense, mostrou-se incompatível com o avanço das forças produtivas do modo capitalista de produção, cujos alicerces fundamentam-se na economia de mercado. Com efeito, o Brasil vinha sofrendo, desde meados do século XIX, sistemáticas pressões internacionais - particularmente da Inglaterra -, para abolir o tráfico de escravos e institucionalizar a economia de mercado. O desfecho final de tais pressões culminaria com a extinção da escravidão no país no ano de 1889." (Rosendo, 2001, p. 28).

³ "Na década de 1920, a região Noroeste Fluminense destaca-se por sua expressiva produção de café e o município de Itaperuna, em particular, como o maior produtor de café do país." (Rosendo, 2001, p. 50).

4. o período que vai da metade do século XX até meados da década de 1980, em que o Rio de Janeiro perde a condição de capital federal (1961) e se transforma em Guanabara, mais tarde (1974) vindo a ocorrer a fusão dessa com o Estado do Rio de Janeiro, sob esta denominação. A partir daí tem início a decadência do cultivo da mandioca e da agroindústria sucroalcooleira. Esta segunda sofrendo os reflexos do declínio do Proalcool, entre outros fatores, em que pese os esforços de modernização experimentados por esta indústria. Começa neste período a exploração de petróleo na Bacia de Campos e uma atividade de fruticultura mais consistente;
5. finalizando, o período a partir de meados da década de 1980 até os dias atuais, em que ocorre a desmembramento oficial da região Noroeste Fluminense, que se liberta definitivamente da cana-de-açúcar, se consolidando como um importante pólo de pecuária de corte e, especialmente, leiteira, além da reintrodução da cultura do café. É também neste período que assistimos o deslanchar das atividades petrolíferas na região. Em cerca de 25 anos a Bacia de Campos é responsável por aproximadamente 81% da produção de petróleo do país. Este complexo com quase 30 mil trabalhadores diretos provoca uma metamorfose sem precedentes na cidade de Macaé. O enclave petrolífero transforma a antiga bucólica e tranqüila cidade numa profusão de dinamismo e caos urbano. Polarizadas por Macaé encontram-se: Quissamã, Carapebus e Conceição de Macabu, condenadas ao papel de cidades-dormitório⁴ do fenômeno que assola a base da bacia petrolífera que leva o nome de Campos, mas que tem sua sede e maiores efeitos, conseqüentemente, em Macaé. A outra microrregião da região Norte Fluminense abrange Campos, como pólo, e as cidades de: São Fidélis, São João da Barra, São Francisco do Itabapoana e Cardoso Moreira. Nesta microrregião assistimos à decadência crescente da agroindústria sucroalcooleira; ao surgimento de uma incipiente fruticultura; ao fortalecimento de uma grande, porém pouco competitiva e moderna indústria ceramista; a um combalido parque de confecções tentando se reerguer dos golpes sofridos pela concorrência internacional subjacente à globalização; e à tentativa de consolidação de dois promissores setores de serviços: do Ensino Superior e das unidades privadas de Saúde.

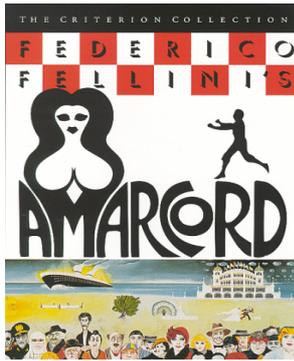
Campos chega na metade da década de 1990 e se depara com este cenário. Não consegue implementar uma economia competitiva num Brasil aberto ao mundo sem muitos mecanismos de proteção. Ora, que atitude tomar se historicamente o que esta cidade sempre fez foi se ufanar de seus heróis e glórias e, nas horas

⁴ Este papel se acentua com o encerramento das atividades das usinas de açúcar localizadas em Carapebus e Conceição de Macabu, além da crise profunda que, já há algum tempo, ameaça de fechamento a usina localizada em Quissamã.

difíceis, contar com o auxílio das autoridades nacionais⁵? As autoridades cada vez mais longe, tanto do ponto de vista territorial quanto na postura avessa a arroubos de benevolência, especialmente quando as benesses representam abrir os cofres.

O que se viu, a partir de então, foi uma crise coletiva de auto-estima, que transformou o ufanismo em amargura e excesso de pessimismo em relação a qualquer alternativa posta. Parte daqueles que se mostravam otimistas passam a assumir a atitude de detratores de tudo que acontece na região. Não obstante, alguns grupos continuam tentando construir alternativas para a eterna crise que se instalou em Campos. Crise vinda no vácuo da década perdida, no ralo da macroeconomia em sinistrose, da proposta neoliberal de Estado minimalista e sob o terremoto da globalização.

⁵ Como nos chama a atenção Roberto Rosendo. "Assim, o parque produtivo de Campos (ver tabela 4) era bastante representativo no que tange ao número de engenhos, quando superava o parque produtivo de muitas províncias do nordeste do país. Por outro lado, a integração territorial em uma única província pertencente a Campos, permitia às elites dominantes do Norte Fluminense, maior poder de barganha para reivindicar junto à corte, então instalada no Rio de Janeiro, benefícios e facilidades para as atividades ligadas à



Amarcord – Federico Fellini, Itália, 1973

Em dialeto falado no norte da Itália, precisamente na Emilia Romagna, Amarcord quer dizer alguma coisa do tipo eu me recordo (*io mi ricordo*). Região onde se encontra a cidade de Rimini, banhada pelo mar Adriático, lugar em que se passa essa comédia burlesca repleta de reminiscências da infância de Federico Fellini. Através do olhar do menino Titta, o filme nos mostra uma sucessão de personagens que

trafegam cambaleando no limite da fronteira entre o lírico e o bizarro, na Itália fascista da década de 1930. Ambiente que compõem uma interpretação muito particular da Itália na visão deste imortal e fabuloso cineasta. Citado por Claude Beylie Gilbert Salachas, em ensaio sobre Fellini, diz que “Amarcord é a Itália preguiçosa, de ontem e sempre, dócil à autoridade oficial, incorrigivelmente passiva, predisposta para uma ditadura qualquer” (Beylie, 1997, p. 256).

Penso que Campos se enquadra perfeitamente neste texto e contexto. Protagonizando uma histórica relação de dependência e submissão ao poder constituído. Esperando sempre por uma autoridade de esfera superior que se tomará de amores por esta terra e nos fará retornar aos tempos de fausto. Em alguns momentos chegamos a produzir, por aqui, algumas farsas com este argumento, com personagens e situações, tão caricatas, que poderiam, perfeitamente, figurar nas lembranças e, quem sabe, serem capturadas pela prodigiosa lente felliniana.

produção de açúcar e aguardente; notadamente incentivos fiscais e financiamentos.” (Rosendo, 2001, p. 21).

2.1) O NASCIMENTO DO FINADO: A PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO EM CAMPOS (O IMPÉRIO CONTRA-ATACA – IRVIN KERSHNER, EUA, 1980).

No momento em que a elite campista começa a se dar conta da decadência do seu modo de produção, em que pese o ponto de inflexão deste processo ter sua origem no fim do trabalho escravo, surgem movimentos de descontentamento com a classe dirigente local. Na verdade, as lideranças oposicionistas conseguem mais eco na comunidade em função da decepção da população diante do fracasso da Campos secular.

Vale destacar um movimento político de muita repercussão, que ficou conhecido como “Muda Campos”, e que agregou setores de esquerda, classe média e até conservadores descontentes. Este movimento é muito bem capitalizado pelo então deputado estadual pelo PDT Anthony William Garotinho Matheus de Oliveira. Político que pautou seu início de carreira com um discurso crítico e ácido em relação aos usineiros e que acaba se elegendo prefeito em 1988. Era um bafejo progressista na empedernida política da goytacá, construída à sombra da ditadura militar no modelo ARENA 1 versus ARENA 2. Esta peleja se reproduzia em Campos tendo como principais expoentes de um lado o eterno deputado federal Alair Ferreira e o recorrente prefeito José Carlos Vieira Barbosa e do outro lado o relutante pretendente ao cargo de prefeito Rockefeller Felisberto de Lima⁶.

Apesar da disputa, os dois segmentos originários da ARENA representavam fielmente os interesses da economia tradicional campista. Por outro lado, a eleição do Garotinho se constituía numa derrota cabal das elites e numa significativa perda de hegemonia do detentores do capital. Além disso, o padrinho nacional do novo prefeito, o ex-governador Leonel de Moura Brizola, não transitava muito bem nos setores conservadores de Campos. Surge então uma aliança natural entre os políticos tradicionais campistas e os inimigos políticos da geração Brizola. Muitos oriundos desta geração vêm a se enfileirar, tempos depois, nas trincheiras mais conservadoras.

⁶ Este político, apesar de tentar pelo menos 5 vezes, só consegue se eleger prefeito para um mandato tampão de 2 anos entre 1971 e 1972.

Por mais que tentassem esses políticos conservadores não conseguiram derrotar a cepa brizolista nas urnas. Apesar dos movimentos feitos à direita, da reprodução de uma forma pouco popular de governar e da conquista e adesão de setores da elite, os herdeiros do legado brizolista, ainda assim, continuavam alvo da antipatia dos representantes da tradicional economia local. Garotinho, credenciado pela popularidade que construiu, faz seu sucessor facilmente. O, até então obscuro, estreante candidato Sérgio Mendes, tendo como vice o empresário Amaro Gimenes, um político cristão novo, cooptado dos quadros adversários.

Neste momento se faz necessário abrir um parêntese e observar que boa parte dos conflitos ocorridos em Campos são, também, de expressão nacional e, como o momento ora descrito sugere, tem muito de sua gênese no processo eleitoral brasileiro. O processo de definição da representação parlamentar utilizado no Brasil, conhecido como eleição proporcional de lista aberta, segundo Jairo Nicolau, foi introduzido em 1945 (Nicolau, 2002, p. 53). Ele se contrasta no horizonte macro com o sistema majoritário, no Brasil conhecido como distrital⁷, e num foco mais próximo – o de eleições proporcionais – tem como contraponto o sistema de lista fechada. A crítica que se faz ao modelo eleitoral brasileiro, não bastasse a dificuldade de expressar a fidelidade territorial do parlamento escolhido, se dá em função da pulverização da eleição e uma fragmentação institucional, sobretudo dos partidos políticos. Isso porque o sistema de lista aberta coloca em disputa não só os partidos, mas, em particular, incentiva uma luta fratricida intrapartidária que acirra conflitos inibindo, assim, o entendimento parlamentar pós-eleitoral de forma um tanto generalizada. Por outro lado o sistema de lista fechada não elimina esse ambiente beligerante entre correligionários. Ele apenas traz para o interior do partido uma série de contendas que se dariam na arena pública. Além disso, ele tira do eleitor o direito de definir quem serão os primeiros da lista, uma vez que isso fica a cargo da burocracia partidária. Uma situação bastante preocupante num país onde os partidos são amplamente suscetíveis ao fenômeno do caciquismo, ou seja, boa parte deles, no Brasil, se encontra privatizada. E o que é pior: nas mãos alguns poucos

[RCMS1] Comentário: Além disso, (sem o para)

⁷ Este sistema garante uma representatividade territorial mais equilibrada, entretanto não consegue o mesmo êxito no que diz respeito a uma distribuição mais equânime dos diversos segmentos da sociedade no parlamento.

plutocratas. Já há algum tempo que se fala em reforma política no país, muitas são as promessas de mudanças radicais, como voto distrital misto ou uma lista fechada flexível – onde o eleitor opinaria na ordem sugerida pelo partido. Entretanto, não se pode afirmar que seja o sistema eleitoral que nos torne predispostos ao conflito e individualistas. devemos, no entanto, estar atentos à asserção do professor Jairo Nicolau: “Em minhas leituras sobre sistemas eleitorais, aprendi que não existem sistemas eleitorais perfeitos” (Nicolau, 2002, p. 8). Campos parece representar bem o papel de célula do organismo político brasileiro e, sem grandes distorções, reproduz as mazelas e conflitos fertilizadas por nosso sistema eleitoral.

[RCMS2] Comentário: Devemos, no entanto, estar atentos à (...) (além disso, ao fechar esse parêntese).

[RCMS3] Comentário: Hélio, seria bom se vc fizesse uma relação deste contexto brasileiro com o contexto campista. Como essa questão do sistema eleitoral se rebate especificamente no panorama político de Campos.

Em 1996 governava o Estado do Rio Marcelo Alencar. Um desses que deixara o ninho brizolista para se unir aos mais conservadores. Os representantes da tradicional economia campista formavam o *staff* do governo estadual em Campos. No topo desta hierarquia se encontrava a Fundação Estadual do Norte Fluminense (FENORTE) mantenedora da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), além de possuir uma boa estrutura de cargos, orçamento para fomentar o desenvolvimento na região e grande visibilidade no cenário político local. No final deste ano estava em jogo a sucessão do então prefeito Sérgio Mendes e o ex-prefeito Garotinho já se apresentava como forte candidato neste pleito.

Na tentativa de introduzir uma cunha na supremacia política do ex-prefeito Garotinho a cúpula da FENORTE lança, em março de 1996, uma proposta de plano estratégico⁸ para a cidade de Campos. Uma tentativa de tomar uma carona no

⁸ Mais precisamente, este lançamento se dá no dia 28 de março de 1996, data em que Campos comemorava 161 anos de emancipação política, na Câmara de Dirigentes Lojistas de Campos (CDL). O Jornal Folha da Manhã do dia 28 de março de 1996 em sua mais importante coluna – Ponto Final – antecipa este acontecimento com a seguinte nota:

“A Universidade Estadual do Norte Fluminense, através da presidente da Fundação responsável por todo complexo universitário, professora Gilca Wainstein, começa a falar hoje para segmentos importantes da comunidade sobre um Plano de Desenvolvimento Estratégico do município, trabalho técnico que servirá de base para um reestudo das carências e potencialidades de Campos.

Numa hora em que os políticos buscam se equipar para a eleição municipal de 3 de outubro, acessar este plano é de fundamental importância para a elaboração de seus programas. É certo que tem candidatos que preferem a improvisação e que, se eleitos, farão o que der na cabeça e de acordo com as conveniências do momento, mas pensar Campos no futuro, munido de dados é a obrigação de todo político sério.

O trabalho da Uenf, que ainda está em fase de elaboração, pode se transformar no pontapé inicial para mudar a realidade perversa que hoje vive o município de Campos. Trabalho que será estendido a toda região norte/noroeste do estado.”

prestígio do Plano Estratégico da cidade do Rio de Janeiro (PERJ). Em 19 de janeiro de 1997, numa espécie de prestação de contas da FENORTE, o jornal A Cidade publica uma matéria, a partir de um *release* desta fundação, fazendo um balanço parcial do plano, cujos trechos a seguir são ilustrativos:

A Fundação estadual do Norte Fluminense (FENORTE) e Fundenor concluíram estudo preliminar de diagnóstico da realidade sócio-econômica de Campos. São informações fundamentais para subsidiar a elaboração de Plano Estratégico de Desenvolvimento para o município de Campos até 2006. Os estudos começaram em Março de 96 envolvendo dezenas de instituições públicas, privadas e comunitárias.

FASE INICIAL – O estudo atende recomendações da Agenda 21 definida pelo Congresso Internacional do Meio Ambiente Rio 92 (sic!). É espelhado também no Plano estratégico do Rio de Janeiro. E visa estabelecer critérios e alternativas de desenvolvimento para o município de Campos nos próximos 10 anos (A Cidade, 19 de janeiro de 1997, p. 03).

Com efeito, o Plano Estratégico do Rio era uma grande peça de marketing político. Um retumbante sucesso de mídia que emprestava ao então prefeito desta cidade, César Maia – outro brizolista renegado –, ares de estadista internacional – coisa incomum em se tratando de políticos brasileiros. Devido a isso o plano estratégico, proposto pela FENORTE, trazia aromas de governo paralelo e também de tentativa de se constituir numa plataforma da campanha de governador de César Maia na região.

Esta proposta consistia em reuniões semanais com uma série de instituições detentoras de conhecimento em setores considerados importantes pela equipe⁹ que coordenava o plano e por esta eram convidadas a participar dessas reuniões. Ao final destas seções esta equipe, após colher o material oriundo da discussão, redigiria o plano.

A Escola Técnica Federal de Campos, hoje Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos, era uma dessas instituições convidadas e seu diretor geral da época, o professor Roberto Moraes Pessanha, liderando outras instituições, passa

⁹ Como consta num relatório de prestação de contas do plano da FENORTE a equipe denominada Conselho Diretor, indicada por aclamação em reunião com as instituições convidadas e que assinava os relatórios era assim formada: Presidente: Adailto Alves Rangel (Coordenação Geral); Diretor Técnico: Edmir Guimarães Venâncio (Coordenação Técnica); Diretor secretário: José Luis Vianna da Cruz (Integração das Propostas e Relações Externas) e Editor: José Cunha Filho (Harmonização e Consolidação dos Textos).

a questionar o modelo pouco participativo do plano. Objetivando minorar o caráter centralizador do plano estratégico proposto pela FENORTE, e com a anuência dos participantes até então, a ETFC organiza uma oficina de planejamento estratégico coordenada e moderada pelo professor da Universidade Federal Fluminense: Franklin Dias Coelho.

Esta oficina denominada "Curso de Introdução ao Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Municipal e Regional" foi ministrada durante os dias 21, 22 e 23 de novembro de 1996, com a presença do prefeito eleito Garotinho e todo o seu futuro secretariado. Ela transcorre num clima de disputa e debates acalorados, entretanto alguns importantes acordos são costurados. Entre eles o objetivo central do plano: atingir o Desenvolvimento Econômico Local e a garantia de uma metodologia, efetivamente, participativa. Tendo, inclusive, o prefeito eleito Anthony Garotinho redigido um documento reconhecendo a importância deste evento na elucidação a respeito de um planejamento público participativo, de fato, como mostra o texto a seguir extraído deste documento.

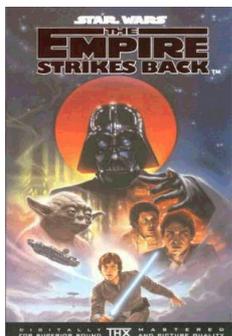
Quero inicialmente felicitar a Escola Técnica Federal de Campos pela realização deste curso de introdução ao planejamento estratégico para o desenvolvimento municipal e regional. O momento é extremamente oportuno para discutirmos os caminhos que devemos trilhar para que na virada do milênio nossa região supere dificuldades que se arrastam há muitas décadas.

É preciso que o planejamento antes de mais nada envolva todos os setores de nossa comunidade. Seja amplo, democrático, imparcial. Em outras oportunidades históricas, grupos detentores de poder político e econômico elaboraram planos para o desenvolvimento regional que na verdade atendiam aos seus interesses, e não aos interesses do conjunto da sociedade (Oliveira, 1997, p. 01).

Em 21 de janeiro do ano seguinte o relatório desta oficina é apresentado à comunidade¹⁰ já com o prefeito Garotinho empossado no seu segundo mandato.

¹⁰ Este fato foi assim antecipado numa nota do jornal A Cidade de 18 de janeiro de 1997: "A Escola Técnica Federal de Campos apresenta no próximo dia 21 as conclusões sobre as discussões que fomentou em novembro do ano passado, com mais de 100 participantes, sobre o desenvolvimento sócio-econômico da região e adaptação de seu currículo a nova realidade regional que pode ser conquistada. É mais uma frente aberta após a proposta de elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Campos iniciado em março de 96 pela Fundação Estadual do Norte Fluminense (FENORTE) e Fundenor, cujos trabalhos tiveram a participação destacada da ETFC.

Desta forma, o Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes (PEC) lança suas primeiras bases de alternativas de intervenção no processo de desenvolvimento de forma debatida e compartilhada. A busca de uma cidade próspera, mas sobretudo inclusiva.



O Império Contra-Ataca – Irvin Kershner, EUA, 1980

“As forças imperiais comandadas por Darth Vader (David Prowse) lançam um ataque contra os membros da resistência, que são obrigados a fugir. Enquanto isso Luke Skywalker (Mark Hamill) tenta encontrar o Mestre Yoda, que poderá ensiná-lo a dominar a ‘Força’ e torná-lo um cavaleiro jedi. No entanto, Darth Vader planeja levá-lo para o lado negro da ‘Força’”

(Adorocinema.com, 2003).

A sinopse acima parece ser uma paródia do que ocorria no município de Campos no ano de 1996, quando estava em jogo além da disputa do poder local, como a história veio comprovar, a ocupação do Palácio das Laranjeiras no ano de 1999. Seriam os políticos herdeiros do brizolismo uma geração de *jedis*? Marcelo Alencar, Saturnino Braga, Garotinho, Jorge Roberto Silveira, César Maia, etc, além de outros não tão cotados quanto estes. Guerreiros com o destino traçado a combater pelo bem, vivem um eterno movimento pendular entre o bem e o mal, atraídos, que são, pelo imediatismo e resultados fáceis que o “lado negro da força” é capaz proporcionar. Seria esta a diferença entre o político comum e o estadista?

As duas iniciativas podem ser integradas. E incorporadas também pela administração municipal.”

Vale também destacar um trecho da cobertura dada ao acontecimento pelo jornal Monitor Campista em 22 de janeiro de 1997:

“A criação de um fórum para a elaboração de um planejamento estratégico para o município foi discutida ontem no auditório da Escola Técnica Federal de Campos. O encontro, aberto pelo diretor da ETFC, Roberto Moraes Pessanha, contou com a participação do prefeito Anthony Garotinho. O presidente da Fenorte foi representado por Adailto Rangel. Cerca de 40 entidades públicas e privadas participaram do encontro, que reuniu 115 pessoas.”

3) DE CAMPOS PARA O MUNDO: O CONTEXTO HISTÓRICO EM QUE OCORRE A EMERGÊNCIA DOS PLANOS ESTRATÉGICOS EM CIDADES (O MÉDICO E O MONSTRO – ROUBEN MAMOULIAN, EUA, 1932).

Assim como os filmes os planos de intervenção urbana se apresentam segundo um estilo, isto é, um viés narrativo ou mesmo uma subordinação à visão de mundo de quem dirige ou decide os caminhos da produção. Percorrem os mais variados gêneros do drama à comédia. Acabam, desta forma, assumindo um estilo a partir da referência das diversas classes sociais que vivem a cidade.

Enquanto ferramenta de gestão urbana o plano estratégico representa a relação existente entre o gestor público e população, ou seja, ele reproduz os conflitos que permeiam as relações vividas na sociedade. Relações que podem ser de dominação e exploração, mais transparentes ou ardilosas. Serão produto da quantidade e intensidade dos conflitos historicamente cristalizados no espaço urbano. Não devemos, entretanto, delinear contornos maniqueístas neste cenário onde se reproduzem essas relações e conflitos. Outro equívoco seria tentar extirpar o conflito da sociedade sem o devido amadurecimento desta. Um plano estratégico é o resultado da capacidade de articulação do conjunto dos cidadãos que se relacionam no território. Sendo assim, ele não é uma panacéia que eliminará as mazelas sociais e institucionais da cidade, mas sobretudo uma ferramenta que poderá auxiliar as comunidades interessadas numa vida coletiva mais negociada, harmônica e menos desigual.

Amplamente utilizado em cidades localizadas em países capitalistas o plano estratégico acaba herdando suas peculiaridades e sendo um produto histórico, cujo

contexto é este sistema. É, desta forma, simultaneamente, um produto e tentativa de solução para os problemas que o capitalismo vem arrastando – como um fantasma que arrasta correntes – ao longo de seus duzentos e poucos anos de existência¹. Para compreender o plano estratégico é necessário resgatar as transformações sofridas pela chamada economia de mercado, especialmente as ocorridas no final do século XX.

3.1) DR. JEKYLL E MR. HYDE HABITAM O MESMO CORPO – O LIBERALISMO E A ECONOMIA CLÁSSICA.

O capitalismo nasce sob a égide do ideário liberal, que cultua o mercado acima de tudo. Adam Smith, um dos principais teóricos da economia clássica, chega a dizer que o mercado tudo regula através de sua “mão invisível”. A tese liberal vai mais além ao afirmar que as baixas ocorridas são produtos da ineficiência ou da falta de competitividade, seja da empresa que vai à falência ou do trabalhador que não consegue se manter empregado. Isto ocorreria porque o mercado, baseado na livre concorrência, é eficiente a ponto de fazer uma espécie de auto-asepsia ao expurgar seus contingentes deficientes e onerosos, para o sistema como um todo.

3.2) É PRECISO ISOLAR MR. HYDE – A CRISE DE 29 E A CONSTRUÇÃO DO WELFARE STATE.

Esses fundamentos são amplamente absorvidos pela burguesia que emerge com a revolução industrial e permanecem intocados até que a crise de 1929 abale a

¹ Considerando-se que o capitalismo, de fato, só surgiria, segundo alguns historiadores, com a consolidação da modernidade, que se dá com o florescimento do pensamento Iluminista, com a Revolução Francesa e o início da industrialização. (Kurz, 1997).

crença no mercado auto-regulado². Ora, o desemprego no início da década de 1930, segundo Hobsbawm (1994, p. 97), atinge índices superiores a 20% nos países europeus, além dos EUA com 27%. Na Alemanha, no pior período da Depressão (1932 – 1933), 44% da força de trabalho não tinha emprego. Situação, ainda, agravada por um ambiente histórico de seguridade social incipiente ou inexistente, dependendo do país.

É neste substrato de incertezas econômicas, empobrecimento e, até mesmo, de indigência que ganham espaço as idéias intervencionistas do economista inglês John Maynard Keynes. Tais propostas provocaram grande impacto nos meios intelectuais e também políticos, contudo só surgem, efetivamente, nas ações governamentais dos países capitalistas, depois da Segunda Grande Guerra.

Paralelamente a isso o anseio dos trabalhadores, a sua luta e as idéias de outros economistas como o sueco Gunnar Myrdal, por exemplo, vão se somando à obra keynesiana e contribuindo para a construção do chamado Estado do Bem-Estar – *Welfare State*. Esta proposta de sistema econômico tem em comum com a tese keynesiana a defesa da livre iniciativa e a busca do pleno emprego, acrescentando a implementação de políticas públicas de moradia, educação, saúde, previdência social e seguro desemprego. Hobsbawm (1994, p. 97) diz, inclusive, que os trabalhadores aspiravam para seus filhos empregos com menor remuneração, desde que propiciassem segurança e aposentadoria.

² “Mas a celebrada “mão invisível” do mercado, de Adam Smith, nunca bastou por si mesma para garantir um crescimento estável ao capitalismo, mesmo quando as instituições de apoio (propriedade privada, contratos válidos, administração apropriada do dinheiro) funcionam adequadamente.” (Harvey, 2001, p. 118).

3.3) DR. JEKYLL DÁ SINAIS DE QUE SUCUMBIRÁ A MR. HYDE – O OCASO DA ACUMULAÇÃO FORDISTA.³

Dadas essas condições o capitalismo, nos países centrais, tem seu período áureo que, curiosamente, ocorre sob uma orientação assumidamente destoante da doutrina liberal mais radical, que prevê um Estado hipotrofiado e o mercado como o grande responsável por todas as soluções. Esta fase de desenvolvimento econômico e de farta acumulação dura cerca de 25 anos, vai do término da Segunda Guerra Mundial até o final da década de 1960. Durante este período viu-se o apogeu do modelo de acumulação fordista. O grande protagonista da produção industrial acaba se tornando o automóvel. As montadoras de veículos se espalham pelo mundo, sob a forma de empresas multinacionais, em busca de mercado e de baixos custos de produção, na maioria das vezes, leia-se mão-de-obra barata. As cidades se configuram para produzir e receber essa fabulosa máquina. Ora se estruturando de forma subordinada à lógica de produção taylorista-fordista, ora assumindo uma fisionomia cicatrizada por ruas e avenidas capazes de permitir a fluidez tranqüila de veículos automotivos, a sua popularidade e os impérios automobilístico dos países centrais.

Deixa estar que o “ovo da serpente” já se encontrava no ninho. A tecnologia já ia se tornando cada vez mais o principal fator na matriz de custo final dos produtos manufaturados. Isso por um lado empobrecia, em escala crescente, os países com vocação econômica baseada na produção apenas de *commodities* e por outro aumentava a ânsia dos detentores de tecnologia na busca de aumentar seu conhecimento. Além disso, aprimora-se a pesquisa por novos materiais, como

³ “Após a Grande Depressão e Segunda Guerra Mundial, nos países desenvolvidos estabeleceu-se um grande compromisso entre capital e trabalho, um modelo de desenvolvimento que usualmente é chamado de fordista (em homenagem a Henry Ford, o inventor do Ford T). Esse modelo fordista caracterizou-se principalmente pela combinação de princípios ‘tayloristas’ de organização do trabalho (separação estrita entre ‘os que pensam’ e ‘os que executam’) e por formas rígidas de contratualização salarial garantindo aos assalariados um poder de compra regularmente crescente (legislação social, convênio coletivo, estado providência, etc...)” (Lipietz, 1996, p. 11).

também a corrida pela eficiência energética, principalmente depois do primeiro choque do petróleo ocorrido em 1973.

Segundo Castells (1991, p. 02) em meados da década de 1970 surge uma das sensações do mundo contemporâneo que é o microcomputador, fruto do avanço tecnológico ocorrido na microeletrônica. O microprocessador havia sido inventado em 1971. Os avanços galopantes experimentados pela microeletrônica e pela informática – desde a invenção do transistor – acabam por influenciar o desenvolvimento das telecomunicações e, por fim, a cibernética como um todo. A automação da produção industrial, baseada em recursos mecânicos (pneumáticos e hidráulicos), vinha sofrendo sérios reveses e com o desenvolvimento rápido da microeletrônica este quadro de insucessos é rapidamente revertido. Os robôs tomam conta das fábricas, os operários são substituídos por estes e por técnicos que falam a língua destas máquinas. Estamos em meados dos anos 80, essa realidade ainda não havia chegado, em sua plenitude, ao Brasil como no restante dos países de industrialização tardia.

O microcomputador representa um salto muito importante nesta fase da reestruturação da produção, pois ele democratiza e descentraliza a informática e as informações, embora estas conquistas sejam circunscritas às elites. Ao descentralizar o processamento o computador chega a cada posto de trabalho e a cada máquina, permitindo que todos desfrutem de suas vantagens e avanços⁴. Mais que isto ele permite talvez a maior de todas as invenções de que o capitalismo moderno se valeu para assumir a face atual, ou seja, estamos falando do processamento em rede. É graças a este fenômeno que a economia se encontra hoje globalizada, isto é, não fosse esse meio de comunicação *on line* não haveria tanta rapidez e simultaneidade na circulação dos fluxos de informação. Isso permite desde a reconcentração industrial⁵ até o funcionamento *full time* das bolsas de valores, dois pilares

⁴ Por outro lado pode contribuir para a retirar de cena o trabalhador que apresente falta de intimidade com os avanços da tecnologia.

⁵ A reconcentração industrial citada, aqui, diz respeito ao retorno da centralização da tomada de decisões nas diversas empresas transnacionais. Depois das novas tecnologias as matrizes são cada vez mais poderosas e as plantas descentralizadas cada vez menos autônomas. Além disso, uma produção baseada na automação não precisa mais buscar mão-de-obra barata, a lógica espacial destas empresas, hoje, se baseia quase que exclusivamente na proximidade estratégica dos mercados consumidores. Essa lógica não funciona,

importantes do capitalismo globalizado. Castells (1991, p. 03) defende que a nossa civilização vem se configurando num processo complexo baseado numa trilogia que se articula historicamente:

- i. o capitalismo como um sistema social;
- ii. baseado numa organização informacional;
- iii. tendo a informática como uma poderosa ferramenta de trabalho que agiliza e maximiza as informações necessárias e disponíveis.

Segundo ele esta complexa matriz sócio-econômica-tecnológica provocou profundas modificações na sociedade, nas cidades e regiões no último quarto do século XX. Por outro lado Saskia Sassen afirma que é exatamente esta lógica que contraria as previsões de que as telecomunicações descongestionariam as cidades, tornando-as até mesmo "obsoletas, enquanto entidades econômicas" (Sassen, 1998, p. 13), já que a possibilidade de se encaminhar dados, simultaneamente, para diversas partes do planeta permitem que a atividade pensante e de comando possam se instalar em locais refugiados do caos urbano, um mal do século XX. O que parece ter escapado à percepção destes analistas, ainda segundo Sassen, é que o mercado global necessita de algumas peculiaridades infra-estruturais exclusivas da cidade densa, que ela chama de "hiperconcentração de determinados meios"⁶ (Sassen, 1998, p. 13). Desta forma, o que parece acontecer é a disponibilidade de comunicação rápida dos diversos recônditos planetários com os centros urbanos sem, contudo, provocar um esvaziamento das cidades. Muito pelo contrário, os avanços tecnológicos e a economia globalizada se encontram tanto mais à vontade quanto mais densa, cosmopolita e efervescente for a cidade.

Concomitantemente à reestruturação física da produção industrial ocorrem grandes mudanças na forma de gerir as empresas. Estas modificações vão desde a gerência da produção, em si, até à organização estrutural das empresas e das cadeias produtivas na qual elas se inserem. A produção ganha mais flexibilidade no

completamente, para setores da indústria que ainda têm sua produção intensiva em mão-de-obra, como é o caso dos produtores de calçados.

⁶ Borja e Castells também descrevem este fenômeno: "*El territorio metropolitano se convierte en el medio natural de la actividad económica, caracterizado por su articulación com mercados de geometría variables y por las sinergías que se producen entre actores (institucionales, empresariales, profesionales, etc.) interdependenties.*" (Borja, Castells, 1997, p. 217).

atendimento das encomendas e aos clientes. Há, também, uma tendência de que a indústria se ocupe cada vez mais com o foco central do seu produto. Ocorre que elas terceirizam as partes menos vitais da produção e, conseqüentemente, menos lucrativas do processo. Uma das formas de defesa das empresas que absorvem essas fatias terceirizadas é precarizar as relações de trabalho que têm com seus empregados. Desta forma, surge uma pressão para a redução dos custos da mão-de-obra, o que se chama, num arroubo de eufemismo, de flexibilização da legislação trabalhista⁷. É neste momento que proliferam os trabalhos temporários, de meio período, o trabalho caseiro e até situações mais perversas como o trabalho infantil, por exemplo. As empresas se tornam mais leves, suas estruturas mais horizontais e flexíveis e, por conseguinte, cada vez mais *foot loose*, ou seja, sem raízes. Este fenômeno imprime uma nova lógica locacional à produção industrial, pois a região dinâmica de hoje pode vir a ser um deserto de oportunidades amanhã.

A reestruturação produtiva não é apenas uma evolução natural dos meios de produção industrial. Mais que isso, ela é, acima de tudo, uma tentativa de maximização do processo de acumulação por parte do capital. Com efeito, uma planta automatizada apresenta ganhos de produtividade e qualidade escandalosos em relação ao modelo anterior, principalmente porque a acumulação fordista se baseia, entre outros fundamentos, numa remuneração mais complacente do trabalho⁸. Para além disso, alguns dos ganhos auferidos pelo trabalhador no *welfare state* são retirados de fatias do lucro das empresas. Não esquecendo, também, que a

⁷ “Uma primeira saída possível da crise do fordismo foi a destruição dos compromissos rígidos: a famosa flexibilização. Foi a via escolhida pelos países anglo-saxões, a Europa do Sul, a França: uma “abrasileirização” que resultou no “neotaylorismo.” (Lipietz, 1996, p. 12).

⁸ “No começo dos anos 70 esse compromisso capital-trabalho entrou em crise bilateralmente. De um lado a organização taylorista do trabalho esgotou suas reservas de racionalização.

O crescimento da produtividade diminuiu seu ritmo, enquanto as máquinas custavam cada vez mais caro. Isto colocava em conflito progressivo a questão do financiamento dos investimentos. Por outro lado, a internacionalização excessiva dos mercados e circuitos produtivos, não acompanhada de uma harmonização internacional dos compromissos salariais, evidenciou o limite da competitividade, em detrimento do crescimento dos mercados internos: cada país acreditava ter interesse em pagar menos aos seus próprios trabalhadores, para exportar vantagens. Nos dois casos (lucratividade e competitividade), a rigidez dos contratos salariais era questionada, o fordismo estava condenado” (Lipietz, 1996, p. 11-12).

ordem econômica sob orientação keynesiana prevê a taxaçoão do capital para futuros reinvestimentos, por parte do Estado, em momentos de recessão. Não chega a se constituir uma insensatez inferir que o capital não se sentia confortável com o modelo econômico que vigia nos países capitalistas no período que vai do pós-guerra até o início dos anos 1970.

3.4) DR. JEKYLL PERDE O CONTROLE SOBRE O SEU CORPO - O RETORNO DA CONCORRÊNCIA DESREGULADA.⁹

Ao mesmo tempo em que a acumulação fordista entra em decadência nota-se uma dificuldade de financiamento do Estado nos países centrais. Sem entrar em muitos detalhes, já que este não é o objeto destas reflexões, os Estados nacionais sofriam da obrigatoriedade de manter os benefícios exigidos pelo *welfare state*, que, de fato, oneram os cofres públicos. Castells (1991, p. 02) diz que a reestruturação em busca de um modelo econômico mais liberal acontece até mesmo na França, sob a égide de um governo socialista. Ele afirma isso sublinhando uma certa inexorabilidade no abandono do estado do bem-estar¹⁰. Some-se a isso os compromissos e custos assumidos, principalmente pelos EUA, na manutenção da chamada Guerra Fria. Coincidência ou não a derrota americana no Vietnã vem logo após, cerca de 2 anos apenas, da primeira crise do petróleo em 1973. Os EUA passam de grandes financiadores a devedores e a economia capitalista mundial entra em crise.

⁹ Esta expressão (concorrência desregulada) é cunhada por Mattoso (1996, p. 27), para definir a volta de concepções liberais mais radicais, hoje chamadas de neoliberais, quando o Estado é reduzido ao mínimo e o mercado volta a ser o grande fetiche do capitalismo. A palavra desregulada é uma alusão ao fim da intervenção estatal na economia.

¹⁰ "A transição para a acumulação flexível foi feita em partes por meio da rápida implantação de novas formas organizacionais e de novas tecnologias produtivas. Embora estas últimas possam ter se originado da busca da superioridade militar, sua aplicação teve muito que ver com a superação da rigidez do fordismo e com a aceleração do tempo de giro como solução para os graves problemas do fordismo-keynesianismo, que se tornaram uma crise aberta em 1973." (Harvey, 2001, p. 257).

O capital se vale desta dupla crise, nas empresas e nos Estados nacionais, e junto dos governantes, que prosperam sob um discurso de defesa do refluxo a um liberalismo mais basilar, criam condições para uma nova ordem econômica mundial. Pari passu vai se desconstruindo todo aquele aparato estatal que fazia funcionar o capitalismo fordista e que dava garantias sociais aos trabalhadores. A grande saída, com amplo apoio da mídia, passa a ser a redução do Estado, privatizando os serviços, até então públicos, e cortando garantias sociais. Ao mesmo tempo as empresas também entram na onda de "austeridade", onde a palavra de ordem é enxugar custos e pessoal. Quase sempre enxugar custos representa demissão.

O desemprego assola o mundo desenvolvido, principalmente a Europa. Só que agora sem muitas garantias previdenciárias. As cidades são inundadas por desabrigados, desempregados crônicos, os chamados sem teto. Muitos desses são migrantes e isso provoca uma onda de intolerância contra os estrangeiros. Do outro lado vemos recrudescer movimentos fundamentalistas e em direção à retribalização. Surge uma nova categoria de oprimidos, os excluídos. Esses são irrelevantes para o novo mundo que surge, não servem nem para ser explorados, são simplesmente ignorados. As metrópoles dos países centrais ganham contornos de terceiro mundo. Nova York nunca se pareceu tanto com São Paulo. Infelizmente não foi São Paulo que melhorou.

O modo de produção capitalista muda de cara e com a possibilidade da ubiqüidade, através das telecomunicações, o mercado financeiro mundial prospera numa velocidade espantosa. Onde aplicar o produto da acumulação que, devido aos ganhos de produtividade industrial, é cada vez maior? No mercado financeiro internacional com uma rede de bolsas de valores operando 24 horas, graças aos vários fusos horários existentes ao longo do planeta¹¹. A onda mundial de privatizações garante um movimento extra ao mercado de capitais. Isso fortalece sobremaneira o capitalismo financeiro internacional, que passa a comandar a nova ordem mundial. A riqueza se multiplica sem a necessidade de acumulação, isto é,

¹¹ Os bancos eletrônicos e o dinheiro de plástico foram algumas das inovações que aumentaram a rapidez do fluxo de dinheiro inverso. Serviços e mercados financeiros (auxiliados pelo comércio computadorizado) também foram acelerados, de modo a fazer, como diz o ditado, "vinte e quatro horas ser um tempo longo" nos mercados globais de ações" (Harvey, 2001, p. 257-258).

não há trabalho envolvido, não se agrega valor a nenhum produto. Simplesmente especula-se¹². Encontramo-nos reféns de um frenesi que crê em moeda sem lastro.



O Médico e o Monstro – Rouben Mamoulian, EUA, 1932

No final do século XIX Dr. Jekyll, um cavalheiro respeitável, desenvolve uma pesquisa em seu laboratório onde pretende separar o bem do mal existente nas pessoas. Cobiça de si mesmo transforma-se à noite numa criatura simiesca e violenta – Mr. Hyde. Depois de algum tempo não consegue mais voltar a ser Dr. Jekyll. A vizinhança, então aterrorizada, dá

fim ao Mr. Hyde.

Este argumento cinematográfico discute e alerta para o perigo de se buscar modelos assépticos de forma açodada, lembrando que bem e mal são ingredientes obrigatórios nos diversos processos. Sobretudo naqueles que envolvem a regulação social. Qual seria a solução? Matar o Mr. Hyde que habita as cidades? A morte violenta de Mr. Hyde tem como efeito colateral a inevitável morte de Dr. Jekyll.

O processo em que se atinge a maturidade social e que nos permitirá conviver com o Mr. Hyde de forma pacífica requer paciência e tolerância. A busca precipitada de atalhos pode nos levar a encruzilhadas e impasses que atrasarão sobremaneira os avanços alcançados. É preciso ter em mente que mais importante que resultados rápidos é um processo bem sucedido.

¹² Vejamos um comentário de Fredric Jameson a respeito do livro de Giovanni Arrighi "O longo século vinte": "(...) por que estamos prestando mais atenção aos investimentos e ao mercado de ações do que à produção industrial que, em todo caso, está prestes a desaparecer? Como se pode, para começar, obter lucros sem produção? De onde vem toda essa especulação excessiva?" (Jameson, 2001, p. 143).

4) A LINHAGEM NOBRE DO FINADO: O PLANO ESTRATÉGICO URBANO NUMA VISÃO APOLOGÉTICA (METRÓPOLIS – ALEMANHA, 1927, FRITZ LANG).

Num cenário de capitalismo globalizado as grandes cidades do planeta passam a ser palco de um novo e fabuloso espetáculo. Surgem as cidades mundiais, uma espécie de entreposto para o processo de silagem do conteúdo dos fluxos dessas infovias globais: Nova York, Londres, Tóquio, Sidney, México, São Paulo, etc. Estas cidades funcionam como base para as atividades operacionais do capitalismo financeiro. Para tanto exige-se delas¹:

- ✓ condições mínimas de infra-estrutura para se candidatar a este posto, no topo dessas exigências estão um aeroporto internacional com vôos freqüentes nas rotas globais, portos modernos e condizentes com as necessidades do comércio global contemporâneo e modernas instalações de telecomunicações com funcionamento satisfatório;
- ✓ uma disponibilidade mínima de mão-de-obra qualificada para trabalhar neste tipo de mercado e com idade máxima de 30 anos – os chamados *yuppies*;
- ✓ a recuperação de suas áreas centrais, sobretudo aquelas provenientes da modernização de portos, transformando-as em espaços culturais, de vida noturna intensa e moradia para os *yuppies*, e seu círculo de

¹ “*La globalización exige a las grandes ciudades, a las ciudades metropolitanas, ofrecer plataformas competitivas a sus actividades económicas, cualificar sus recursos humanos, establecer un buen sistema de intercambios con ámbitos cada vez mayores (incluso continentales e mundiales), promocionar su imagen internacional y funcionar internamente de forma eficiente y con reglas y convenciones claras y estables.*” (Borja, Castells, 1997, p. 217 – grifo original).

relacionamento, pessoas que irão povoar o espaço próximo do seu endereço de trabalho, ou seja, as áreas centrais das cidades;

- ✓ a construção de espaços residenciais de alto padrão de moradia destinados aos executivos das grandes empresas e aos cidadãos solventes e
- ✓ uma rede de serviços condizente com os padrões exigidos pelo turismo internacional.

As grandes cidades, então, passam a competir mundialmente objetivando serem eleitas a fazer parte deste circuito restrito e repleto de prosperidade. Para colaborar com o sucesso neste pleito começam a circular por elas uma série de consultores internacionais, principalmente originários da Catalunha, que têm a fórmula que transforma metrópoles caóticas em cidades estratégicas. Surge, então, o **Plano Estratégico de Cidade**.

Borja e Castells (1997, p. 209 – 210), por exemplo, defendem que a implementação destes projetos estratégicos deve considerar três escalas de intervenção: uma primeira macroescala, em seguida uma intermediária e por fim uma escala menor.

Na primeira escala deve-se atentar para uma visão estratégica do território, de forma que as intervenções correspondam a um cenário que contemple uma visão de futuro comprometida com objetivos econômicos, sociais e culturais. Devem, ainda, guardar a coerência e unidade com outras ações e dinâmicas que estejam ocorrendo em outras partes do território e, também, promover um efeito de transbordamento para seu entorno, ou seja, evitar que os projetos ocorram de forma estanque e aprofundem as diferenças sociais entre o centro e a periferia da cidade.

Na escala intermediária deve-se cuidar da periferia mais próxima da cidade, promovendo novos eixos de desenvolvimento e novas centralidades, buscando a recuperação de espaços importantes e que caíram em decadência². Espaços que podem ser transformados em eixos privilegiados do setor terciário de

² Como exemplo podemos citar o teleporto do Rio que foi construído na Cidade Nova. Zona central semiperiférica desta cidade, que se encontrava em profunda decadência por um antigo processo de esvaziamento, já há algum tempo em processo de reurbanização. Área que acaba recebendo um projeto mais recente de modernização e revitalização, tendo neste teleporto um símbolo da disposição do povo carioca em participar do mundo globalizado de forma plena e ágil.

alta tecnologia, por exemplo. Para lograr sucesso neste âmbito é necessário que os projetos guardem coerência com outras ações que ocorram concomitantemente a estas e que o poder público privilegie, de fato, estes projetos. A qualidade física destas obras, dos equipamentos e serviços que compõem o seu funcionamento, além da promoção da imagem destas intervenções, são, também, aspectos fundamentais na definição do seu sucesso. Por fim, nem por isso menos importante, eles alertam para a necessidade de mobilização de atores públicos e privados, efetivamente, dispostos a colocarem os recursos necessários na execução destes projetos.

A escala menor diz respeito a ações pontuais, que apesar de seu caráter fragmentado e pouco sistemático na cidade e no plano de intervenção, como um todo, têm valor significativo no simbolismo que acompanha, especificamente, cada ambiente urbano³. Parte-se do princípio que cada cidade tem sua marca e seus atrativos, que funcionam como ícones do conjunto daquele território e ao mesmo tempo exercem individualmente um poder de sedução sobre possíveis investidores, futuros moradores ou mesmo visitantes. Pessoas que de uma forma ou de outra poderão trazer qualidade a esta cidade, porém precisam estar convencidas, através de grandes monumentos e equipamentos urbanos (monumentos históricos, equipamentos em atrativos naturais, hotéis, centros comerciais, etc.), de que esta cidade está preparada para dar condições satisfatórias de vida e estada para aqueles que a adotaram⁴. Um dos caminhos mais auspiciosos, para este fim, sugerido por Borja e Castells (1997, p. 215) é a realização de eventos de grande porte como: as olimpíadas de Barcelona em 1992, a tentativa do Rio de sediar os jogos olímpicos de 2004, os jogos Pan-americanos que ocorrerão no Rio em 2007 etc. Esta estratégia,

³ Mais uma vez utilizando o Rio como um exemplo vivo desta argumentação podemos citar uma das mais recentes discussões sobre investimento privado nesta cidade, que foi o museu Guggenheim. Alvo de disputa entre o Rio e outras metrópoles brasileiras, este museu vale mais pelo que tem representado de imagem e marca nas cidades em que se localiza pelo mundo afora, que propriamente pelo que possa representar em termos de impactos positivos na economia ou na cultura local.

⁴ "A promoção da cidade no exterior, desenvolvendo uma imagem forte e positiva, apoiada numa oferta de infra-estrutura e de serviços (de comunicações, econômicos, culturais, de segurança etc.) que atraia para a cidade investidores, visitantes e usuários capazes de consumir e que facilite suas 'exportações' (de bens e serviços, profissionais etc.)" (Borja, 1997, p. 89).

além de promover uma espécie de mutirão pelo desenvolvimento no *hinterland*, projeta a cidade e sua marca mundialmente. Vejamos a fala de Borja a esse respeito:

A resposta à consciência de crise tem sido facilitada, em algumas cidades, pela capacidade de atrair e saber utilizar um grande evento internacional. Barcelona transformou-se em paradigma: provavelmente o plano estratégico não seria o marco de um ambicioso projeto de transformação urbana – em parte já realizado – , sem os Jogos Olímpicos de 1992. Mas não é um caso único. Lisboa, cidade que alimentava o círculo vicioso de sua melancolia e sua marginalidade, vem passando por um importante processo de transformação urbana e dinamização econômica impulsionado por eventos: sediou a Exposição Universal em 1998 e foi a capital da cultura em 1994. Glasgow também valeu-se do fato de ter sido escolhida capital cultural para modernizar sua infra-estrutura urbana e criar condições de atrair congressos, encontros internacionais, turistas e visitantes (especialmente para seu festival cultural de verão). Mais recentemente, a mesma via vem sendo trilhada por Manchester (candidata aos Jogos Olímpicos, ao Fórum Global etc.) (Borja, 1997, p. 83).

Em suma: à cidade não basta ser bem planejada e agradável, mas, acima de tudo, aparentar este estado de forma cabal.

Este complexo cenário que se desenha no final do século XX, entre outras tantas coisas, define alguns aspectos que provocam modificações significativas nas relações entre gestores públicos municipais e atores sociais, onde se destacam:

- ✓ o avanço das relações democráticas entre governantes e sociedade organizada, que permitem ganhos de densidade à democracia participativa e, conseqüentemente, a mudança de atitude dos governantes que se vêem obrigados a abrir mão de parcelas de poder sob pena de comprometer a governabilidade;
- ✓ a necessidade de aumentar a eficiência da máquina pública em função da dificuldade de financiamento por que passa o Estado em tempos de neoliberalismo⁵. Como conseqüência disto assistimos ao crescimento da

⁵ Neste ponto cabe destacar parte da definição de plano estratégico de Borja e Castells: "*El planeamiento estratégico es una forma de conducción del cambio basada en un análisis participativo de situación y de su posible evolución y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos.*" (Borja, Castells, 1997, p. 211).

aplicação de ferramentas gestonárias modernas e à profissionalização da administração pública e

- ✓ o interesse dos atores privados em opinarem nas prioridades definidas pelo poder público, particularmente nas obras de infra-estrutura, ou seja, influenciando na definição dos projetos estratégicos que poderão beneficiar, significativamente, as atividades desenvolvidas pelo capital e na fluidez dos seus interesses através do território.

Na tentativa de conciliar estes interesses os magos do planejamento urbano contemporâneo – destaquem-se os tais consultores citados anteriormente – tiram da cartola um novo desenho institucional para viabilizar a solução deste desafio, até então sem precedentes. O novo arranjo institucional consta de consórcios firmados entre o poder público, instituições privadas e do terceiro setor, conhecido genericamente como parceria ou cooperação público-privada. Este artifício desata o nó que é a dificuldade de se estabelecer uma associação entre o público e o privado e acaba dando personalidade jurídica a iniciativas desta natureza. Como descreve Fischer:

Dois aspectos destacam-se relativamente a esse fenômeno em curso: em primeiro lugar, as inovações estruturais, os novos *designs* que se configuram virtualmente como fóruns, conselhos, grupos-tarefa, consórcios, que poderíamos identificar como ilustrativos das chamadas arquiteturas estratégicas (Fischer, 1997, p. 17).

No terreno da eficiência gerencial⁶ eles lançam mão de uma ferramenta que vinha sendo amplamente utilizada, até o momento, pelas empresas privadas: o planejamento estratégico. Uma espécie de panacéia, importada da arte de fazer guerras, que se difundiu maciçamente pelo mundo empresarial devido à sua forma considerada simples e eficiente de operar⁷. Fischer assim descreve esta transposição:

⁶ "Ampliando mais o espectro, pode-se abordar a cidade como uma organização virtual, que os planos estratégicos, tal como vem sendo concebidos em várias cidades, ensejam" (Fischer, 1997, p. 15).

⁷ Oliveira citando William Siembieda* (1994, p. 4): "(...) o planejamento estratégico praticado no setor público é uma variante do gerenciamento estratégico (*strategic management*), um processo conceitual iniciado na Harvard Business School nos anos 20" (Oliveira, 1999, p. 145).

*Siembieda, William J. Adaptation and Application of Strategic Planning in the Public Sector. Seminario de Gestión Urbana Estratégica II, Puerto Montt, Chile, Novembro de 1994.

Em resposta a esse cenário, novas articulações entre o governo e a sociedade organizada aproximam pólos de poder opostos em ações estratégicas. Atores locais interagem com outros, em países distantes, através do intercâmbio de novas tecnologias para gerir e viver a cidade.

Nessa perspectiva, o plano estratégico de desenvolvimento de Barcelona é exemplar. Experiência iniciada por volta de 1988, teve por referência o plano estratégico de São Francisco, do início dos anos 80, o qual, por sua vez, inspirou-se no modelo implementado em empresas privadas na década de 70 (Fischer, 1997, p. 16).

Além disso, as cidades e seus gestores, segundo esta escola de planejadores urbanos – uma espécie de *mainstream* do planejamento estratégico de cidade –, precisam adquirir novas posturas, condizentes com os desafios e oportunidades do mundo atual.

O prefeito precisa abandonar um pouco o seu papel de regulador do uso e ocupação do espaço urbano para se tornar uma espécie de empreendedor público⁸ e líder dos seus concidadãos na busca do desenvolvimento do território. Deixar de ser a velha figura que se vale da autoridade, do faro político e do carisma⁹; para se tornar uma liderança multifacetada, interativa e de grande capacidade de negociação. Segundo Borja:

Difícilmente pode-se reagir positivamente a tais desafios sem uma liderança personalizada. Em muitos casos a figura do prefeito é decisiva, como aconteceu nas cidades citadas, especialmente Lisboa (Sampaio) e em Barcelona (Maragall). A crise de governo da maioria das cidades italianas nos anos 80 explica o fracasso de seus projetos estratégicos (Milão e Turim, após Tognoli e Novelli) (Borja, 1997, p. 83).

⁸ “Ou seja, reivindica-se um maior grau de liberdade e de autonomia. Seguramente, o que não se pode é estabelecer novas políticas e assumir mais competências, mantendo velhas estruturas organizativas e procedimentos, muito mais voltados para o controle do que para a ação.” (Borja, 1997, p. 95).

⁹ “O seu *métier* é conduzir projetos estratégicos e atores estratégicos, estimular compromissos, gerenciar tempos e espaços distintos, certezas e instabilidades. Se, nos anos 80 e 90, a liderança dependia da ‘visão’ e do carisma, nos anos 90 tem como emblemas a sinergia e a multiplicidade. Prefeitos empreendedores e gestores de projetos e organizações públicas não-governamentais aproximam-se desse perfil e os exemplos vão-se multiplicar nos próximos anos” (Fischer, 1997, p. 20).

A cidade, como um todo¹⁰, por sua vez, acompanhando a nova postura do prefeito terá que se tornar mais competitiva na disputa por investimentos¹¹. Para tanto deverá, também, se revestir de sua identidade cultural e buscar a sua marca. Segundo Borja: "... um plano estratégico deve constituir e/ou modificar a imagem que a cidade tem de si mesma e a que se tem dela no exterior" (Borja, 1997, p. 86). Outro aspecto defendido por esta corrente diz respeito à necessidade de se vender esta marca, ou seja, assim como qualquer produto a cidade está à venda e se não possuir uma boa estratégia de marketing¹² poderá não obter o sucesso desejado neste intento.

Em particular, chamam a atenção para uma nova configuração das escalas territoriais, assinalando que as mudanças provocadas pelas novas tecnologias na lógica espaço-temporal¹³ têm quebrado a hierarquia transescalar. Em diversos momentos o local é remetido diretamente à esfera global sem, necessariamente, passar pelas escalas regional ou nacional. Desta forma, acabam defendendo uma proposta de PEC que prevê a inserção da cidade na disputa por uma participação privilegiada nas rotas dos fluxos mundiais da economia de mercado, em especial os de informação, que fazem fluir e multiplicar o capital financeiro internacional. O que Borja (1997, p. 97) propõe que seja fomentado por um processo de internacionalização do governo local. Isto é, as relações exteriores não devem ser

¹⁰ Segundo Borja as cidades européias que ele reputa terem conseguido responder de forma satisfatória aos desafios do final do século XX conseguiram entre outras coisas: "... vontade conjunta e consenso entre os cidadãos para que a cidade desse um salto, tanto do ponto de vista físico como do econômico, social e cultural" (Borja, 1997, p. 84).

¹¹ "Conceitos polares, como competitividade e sinergia, globalidade e localismo aproximam-se, em virtude de estratégias de desenvolvimento e tecnologias de informação.

A janela eletrônica muda a visão do mundo e do mundo próximo que é a cidade, que passa a ser imagem e representação na janela eletrônica. Contudo, a globalização tem sombras e luzes, êxtases e agonias novas.

A reformatação empresarial que visa a maior competitividade e integração em mercados globais é mais exigente quanto às qualificações profissionais, tornando não-empregáveis novas faixas da população" (Fischer, 1997, p. 16).

¹² "*La comunicación hacia la ciudadanía y el marketing hacia el exterior forman parte del proceso mismo del planeamiento estratégico,*" (Borja, Castells, 1997, p. 213).

¹³ "A aceleração do tempo de giro na produção envolve acelerações paralelas na troca e no consumo. Sistemas aperfeiçoados de comunicação e de fluxo de informações, associados com racionalizações nas técnicas de distribuição (empacotamento, controle de estoques, conteneirização, retorno do mercado etc.), possibilitam a circulação de mercadorias no mercado a uma velocidade maior" (Harvey, 2001, p. 257).

competência exclusiva do governo nacional, mas, também, uma nova faceta do novo poder público municipal, preparado para inserir sua cidade, de forma competitiva, no mundo globalizado. O que nos permite reafirmar uma fala de Borja e Castells:

*“La **globalización** exige a las grandes ciudades, a las ciudades metropolitanas, ofrecer plataformas competitivas a sus actividades económicas, cualificar sus recursos humanos, establecer un buen sistema de intercambios com ámbitos cada vez mayores (incluso continentales y mundiales), promocionar su imagen internacional y funcionar internamente de forma eficiente y com reglas y convenciones claras y estables. (Borja, Castells, 1997, p. 217 – grifo original).*

Um aspecto crucial num plano estratégico é a participação da população da maneira mais ampla possível. Borja e Castells (1997, p. 213) defendem a presença de todos os atores sociais nos diversos momentos do plano, ou seja, desde a elaboração do diagnóstico até à execução dos projetos e acompanhamento dos resultados. Eles consideram fundamental a participação de todos os atores privados e públicos e lamentam que, com exceção dos que lideram o plano, os atores públicos sejam os mais desmobilizados, por mais ilógico que possa parecer. Mostram, ainda, estar atentos para as parcelas da população, ditas desorganizadas, despreparadas para a participação nestes processos. Apesar disso demonstram otimismo e, embora não digam como, defendem a inclusão desses cidadãos em toda discussão que envolva o plano. Lembram que o endomarketing e o marketing exterior fazem parte da garantia da participação no plano, uma vez que tornam transparentes as ações deste. Para concluir eles ressaltam que o acordo a respeito das ações estratégicas, entre os diversos líderes, dirigentes e executores do plano, assim como o consenso em toda a sociedade, é o elemento essencial do processo participativo.

Um outro quesito destacado por Borja e Castells é o acompanhamento dos projetos e resultados destes. O compromisso de todos envolvidos na execução dos projetos estratégicos com o nível de cumprimento dos objetivos e a avaliação dos impactos dos mesmos permitirá mensurar a qualidade do plano estratégico. Ainda, segundo eles o plano se justifica por seus resultados, que devem ser percebidos entre 2 e 5 anos a partir de sua aprovação (Borja e Castells, 1997, p. 213). Este aspecto, inclusive, acaba sendo decisivo na motivação e participação dos diversos atores sociais ao longo de todo processo, além, é claro, do juízo que a população faz do plano.

Na medida em que a população, liderada pelo prefeito, se organiza e lança mão deste instrumento de gestão urbana, uma série de projetos estratégicos pode ser implementada e o município ganha status de "cidade estratégica". Isso porque seu desenvolvimento será orientado segundo as prioridades definidas estrategicamente, isto é, buscando aproveitar as oportunidades surgidas no mundo globalizado; tentando se proteger e desviar das ameaças subjacentes ao processo de globalização; corrigindo pontos fracos e otimizando os pontos fortes existentes. Assim sendo, com uma eficiência inspirada no mundo empresarial é que se priorizam obras necessárias - principalmente de infra-estrutura¹⁴, que se define a vocação e a marca da cidade e que se determina um plano ousado de marketing para torná-la um produto atrativo. Sem, entretanto, deixar de ser um território coeso e inclusivo.

¹⁴ Como já citado antes: telecomunicações, portos, aeroportos, estradas, etc. Enfim, tudo que agiliza e dá segurança aos fluxos materiais e de informação, através do território nas suas diversas escalas: local, regional, nacional e global. A respeito destes projetos é importante atentar para a observação de Borja e Castells: "*Estas intervenciones se intendien muchas veces como operaciones funcionales, especializadas, casi siempre vinculadas a las comunicaciones o a las actividades conectadas con la economía 'globalizada' (telepuertos, World Trade Centers, recintos de ferias y congresos, parques tecnológicos, zonas de actividades logísticas, etc.). Este planteamiento refuerza los efectos territoriales perversos de la globalización puesto que acentua las desigualdades y fragmenta y segrega tanto los espacios de actividade (zoning de facto) como los grupos sociales (ghetización generalizada)*" (Borja, Castells, 1997, p. 209).



Metrópolis – Fritz Lang, Alemanha, 1927

Esta premonitória e controvertida obra, que não se sabe bem ao certo se defende ou combate a visão de um mundo futuro totalitário e desigual¹⁵, parece retratar o ambiente das cidades mundiais. A utopia de “cidade do pensamento único” que preconiza esta

visão de plano estratégico, ignora solenemente a criação de uma casta privilegiada que habita espaços isolados do mundo que ela comanda, tendo como contrapartida nos subterrâneos, leia-se periferia territorial e social, deste mundo uma horda de miseráveis que nada têm. A limitação temporal não permite ao cineasta Fritz Lang vislumbrar que o avanço da tecnologia nos traria alguns fundamentais detalhes. Entre eles a sofisticação e a automação das máquinas digitais e o processo de acumulação flexível. A sua *Metrópolis* se baseia numa estrutura produtiva extremamente taylorizada, pródiga em máquinas gigantescas férteis em alavancas, *dials* analógicos e utilização intensiva de trabalho humano.

Harvey (2001, p. 277) ao analisar o tempo e o espaço no cinema pós-moderno, lança mão de dois filmes. Um deles uma película bem mais recente que *Metrópolis*, *Blade Runner* de Ridley Scott, igualmente repleta de passagens premonitórias. Entretanto, devido à sua proximidade com a tecnologia do mundo pós-moderno, Scott pôde ser, consideravelmente, mais preciso nos temas e na abordagem destes. Merece destaque a forma como trata do sombrio anacronismo urbano atual, a clonagem de seres humanos e a terceirização informal e precária das partes menos nobres da produção industrial. Tudo isso em profunda contradição com o lado *high tech* que permeia o cenário futurista da metrópole do terceiro milênio.

¹⁵ Essa interpretação de *Metrópolis* como sendo uma obra ambígua é feita por vários críticos e isso se dá, entre outros fatos, pela adesão da autora do argumento Thea von Harbow, ao partido nazista alemão algum tempo depois do lançamento do filme.

5) O PRIMO RICO DO FINADO E SEUS ESQUELETOS NO ARMÁRIO: O PLANO ESTRATÉGICO URBANO SOB UMA VISÃO CRÍTICA (O BEBÊ DE ROSEMARY – EUA, 1968, ROMAN POLANSKI).

Apesar da boa vontade de alguns: nem só de centralidade vive a cidade, pois onde há centro há também periferia. No capitalismo tem sido assim, eterna polarização entre riqueza e miséria. É como se uma alimentasse a outra. A impressão que se tem é que não há possibilidade de equidade em um sistema que se baseia na acumulação de riqueza por parte de uns em detrimento de outros. E em tempos pós-modernos então, quando tudo parece tão fugaz, até mesmo a venerada centralidade pode se tornar efêmera. Apesar do esforço, e da aparente ingenuidade, de uma série de pessoas que pretende estender esta centralidade a todos, mesmo que mantidas as regras da economia de mercado nas diversas escalas globais.

É neste ponto que aflora a fragilidade da proposta *mainstream* de plano estratégico. Apesar de ser elaborada por intelectuais de esquerda ela sofre críticas contundentes exatamente de setores acadêmicos de orientação ideológica parecida. Neste momento talvez seja oportuno citar parte da definição de intelectual, formulada por Sartre, numa obra que, coincidentemente, se intitula “Em Defesa dos Intelectuais” e que talvez sirva de atenuante, ou até mesmo de beneplácito, para essa corrente de planejadores urbanos. Falando sobre ser intelectual e as contradições desta condição ele diz:

Assim, os técnicos do saber são produzidos pela classe dominante com uma contradição que os dilacera: por um lado enquanto assalariados e funcionários menores das superestruturas dependem diretamente dos dirigentes (organismos ‘privados’ ou o Estado) e se situam necessariamente na particularidade, como um dado grupo do

setor terciário; por outro lado, na medida em que sua especialidade é sempre o universal, esses especialistas são a própria contestação dos particularismos que lhes foram injetados e que não podem contestar sem contestar a si mesmos. Afirmam que não há 'ciência burguesa', mas, no entanto, sua ciência é burguesa por seus limites, e eles sabem disso. É verdade, no entanto, que no exato momento da pesquisa eles trabalham em liberdade, o que torna ainda mais amargo o retorno a sua condição real (Sartre, 1994, p. 28).

Desta forma, absolvidos ou não, os defensores do modelo Barcelona são alvos de diversas e, em alguns momentos, severas críticas ao passar pelo crivo de acadêmicos menos condescendentes com o modelo econômico preconizado pelo neoliberalismo.

Há uma crítica generalizada de que o plano estratégico provoca, na realidade, uma elitização intencional de antigas áreas centrais, que entraram em decadência com a desindustrialização sofrida, em função da reestruturação produtiva, e conseqüente reformatação de sua centralidade. Otília Arantes chama isso de "gentrificação¹ estratégica" e observa que várias expressões são usadas para definir o fato fugindo desta que é sabidamente carregada de preconceito e de intenção segregacionista.

Como estou dando a entender que o planejamento dito estratégico pode não ser mais do que um outro eufemismo para *gentrification*, sem no entanto afirmar que sejam exatamente a mesma coisa – quem sabe a sua apoteose: uma cidade estrategicamente planejada de A a Z nada mais seria, enfim, do que uma cidade *inteiramente gentrificada* (...) (Arantes, 2000, p. 31).

Na visão dos críticos, o plano estratégico, necessariamente, não cria novas oportunidades para as pessoas que viviam nestes espaços revitalizados, por outro lado garante o seu desalojamento. Em outras palavras: o que ocorre é uma situação que ficou conhecida no Brasil como "modernização conservadora". A rigor, os efeitos desta modernização acabam contemplando apenas as elites e, como sempre, deixam de fora as classes populares. Como bem lembra Otília Arantes:

(...) estamos diante da reposição da armadilha clássica do subdesenvolvimento (ou seja, da modernização sem desenvolvimento, isto é, sem homogeneização social), a velha

¹ Neologismo nascido do anglicismo da expressão *gentrification* – por não possuir equivalente em português – e que significa a ocupação de um certo espaço urbano por "gente de bem", de classe social melhor que aqueles que estavam ocupando o espaço a ser revitalizado e, conseqüentemente, de costumes mais "requintados".

dualidade brasileira, elevada, aliás, agora a paradigma da polarização mundializada (Arantes, 2000, p. 69).

Intelectuais², acadêmicos e planejadores de cunho progressista não admitem, por princípio ideológico e até, como diria Sartre (1994, p. 26), em defesa de uma ciência a serviço da universalização, que uma proposta de planejamento urbano estabeleça a subordinação de uma cidade aos interesses do capital financeiro internacional.

E o que é a cidade mundial que se busca na maioria destes planos estratégicos mundo afora senão um entreposto dos fluxos materiais e imateriais que servem ao capital, em particular o financeiro, global? Embora Borja e Castells (1997, p. 209) recomendem que o plano deve: contemplar aspectos econômicos, sociais e culturais; propor ações articuladas com as demais iniciativas ocorrentes no território como um todo e ter efeito para além das regiões centrais, buscando provocar “metástases benignas”³ nas regiões periféricas da cidade. Embora, também, Otília Arantes⁴ reconheça que o plano de Barcelona é menos fragmentado e mais inclusivo que todas as outras propostas anteriores, experimentadas nos EUA, como também as posteriores inspiradas em Barcelona.

Só para se ter uma idéia: o processo de revitalização de Nova York foi tão parcialmente voltado para as elites, que tem como um dos principais ícones, e de repercussão internacional, a política de segurança pública do ex-prefeito Rudolph Giuliani, imortalizada sob a alcunha “tolerância zero”. Esta iniciativa, entre outras coisas, escorraçou os sem-teto e em função disso conseguiu reduzir drasticamente os índices de pequenos delitos registrados nas delegacias locais, em sua maioria

² Por outro lado, segundo Sartre, existe a contradição de origem dos intelectuais, uma espécie de pecado original, na sua concepção ele é um genuíno produto do meio: “Produto de sociedades despedaçadas, o intelectual é sua testemunha porque interiorizou o seu despedaçamento. E, portanto, um produto histórico. Nesse sentido, nenhuma sociedade pode se queixar de seus intelectuais sem acusar a si mesma, pois ela só tem o que faz” (Sartre, 1994, p. 31).

³ Expressão que, segundo Otília Arantes (2000, p. 53), vem a se banalizar mais tarde.

⁴ “Mas havia também, não há como negar, uma experiência acumulada de gestão urbana de esquerda, em Barcelona, que fazia com que, mesmo quando o princípio que a norteava fosse o das intervenções pontuais, se destinasse a recuperar o conjunto da cidade – não havia de forma explícita intenção de beneficiar uma elite local, criando nichos de alto valor imobiliário” (Arantes, 2000, p. 52).

cometidos por população de rua, lá conhecidos como *homeless*⁵. Por incrível que possa parecer (talvez nem tão incrível assim) esta política, entre outras, alçou o ex-prefeito Giuliani aos mais altos patamares de popularidade e prestígio internacional⁶.

Segundo Otília Arantes esses novos planejadores, que ela chama de urbanistas de terceira geração possuem um estilo notadamente pós-moderno, que se manifesta estéticamente e funcionalmente⁷ na sua visão de cidade. A proposta nasce em finais dos anos 1960, quando as classes dominantes percebem que a solução fordista-keynesiana não mais era capaz de conter os movimentos contestatórios que contaminavam e assolavam as metrópoles americanas e, sobretudo, européias. Segundo ela, o marco histórico na Europa é a grande greve de maio de 1968 e nos EUA as manifestações decorrentes do assassinato de Martin Luther King. Surge entre os governantes a visão de que uma cultura hostil difundida nas cidades ameaçava a governabilidade. Otília Arantes diz que boa parte das manifestações e motins urbanos “girava em torno de projetos ‘modernos’ de habitação e renovação dos equipamentos funcionais típicos, agora ameaçados por distúrbios que estavam se tornando endêmicos” (Arantes, 2000, p. 23). No início dos anos 1970 Baltimore acaba se constituindo num modelo do que ela chama de “evolução do espetáculo urbano... ‘a arquitetura do espetáculo, com sua sensação de brilho superficial e de prazer participativo transitório, de exibição, de efemeridade e *jouis-sance*’ etc.” (Arantes, 2000, p. 23). Ainda Otília Arantes sobre Baltimore:

(...) é preciso lembrar, como aliás faz Harvey, de forma breve porém precisa, qual o programa de toda a operação: neutralizar os efeitos do assassinato de Martin Luther King em 1968, que ameaçavam a viabilidade dos investimentos – o que levou os líderes locais a

⁵ Atentemos para a fala do ex-prefeito de Nova York quando ainda estava no poder: “numa cidade civilizada as ruas não são lugar para dormir, as pessoas devem usar quartos” (Rudolph Giuliani em matéria de Renan Antunes de Oliveira, “Nova York anuncia ofensiva contra os sem-teto”, O Estado de São Paulo, 22 de novembro de 1999, apud Arantes, 2000, p. 38).

⁶ Não é por acaso que ao deixar de ser prefeito Rudolph Giuliani montou uma consultoria – a Giuliani Partners – destinada a colaborar com governos que se encontrem em dificuldades. Além de cobrar cerca de US\$ 100 mil por conferência está por escrever sua biografia pela qual já recebeu US\$ 3 milhões de adiantamento da editora (Aguilera, Poder, Nova York em 16 de janeiro de 2002).

⁷ A expressão “funcionalmente”, aqui colocada, representa a funcionalidade, de fato, da cidade. Seus signos, códigos, fluxos e costumes. Não há nenhuma alusão ao urbanismo funcionalista que expressa a arquitetura modernista, cujos pressupostos e símbolos são alvos de uma ruptura por parte dos pós-modernos, ou seja, os urbanista de terceira geração.

procurarem um símbolo em torno do qual construir uma idéia de "cidade como comunidade" em oposição ao de cidade sitiada, como o cidadão comum encarava o centro da cidade e seus espaços públicos. Assim surgiu a Baltimore City Fair como forma de promover o redesenvolvimento urbano, celebrando a "vizinhança" e a diversidade étnica da cidade; o passo seguinte resultou na "comercialização institucionalizada de um espetáculo mais ou menos permanente na construção de Harbor Place", lembrando que os próprios grupos étnicos começaram a lucrar com "a venda da etnicidade", na falta de mercado para sua força de trabalho (Arantes, 2000, pp. 23-24).

Essa proposta de planejamento urbano executada em Baltimore no início dos anos 1970 acaba sendo uma espécie de matriz do urbanismo *mainstream* atual que, entre outras intervenções, propõe a valorização cultural que Otília Arantes chama de *cultural turn* e que Fredric Jameson além de se referir com esta denominação chama, também, de terceiro estágio do capitalismo⁸. Ou seja, um urbanismo baseado na revitalização de sítios históricos, que valoriza monumentos e eventos culturais; transformando a cultura em mercadoria. Entretanto, é importante destacar, que em Baltimore o planejamento urbano ainda não lançara mão de uma metodologia de desenho estratégico importado do mundo empresarial. Isso, de fato, já registrado aqui antes, só vem ocorrer em São Francisco, na Califórnia, alguns anos depois. Todavia, está aí a maioria dos ingredientes utilizados nestes planos, valham-se eles de metodologia estratégica ou não, dos quais merecem destaque:

- ✓ recuperação de áreas centrais;
- ✓ a intenção de promover a participação comunitária na construção do plano;
- ✓ valorização do patrimônio histórico e da cultura como um todo;
- ✓ uma imagem fabricada da cidade e vendida através de um marketing agressivo;
- ✓ a construção de um sentimento de identidade territorial, uma espécie de patriotismo cidadão etc. e

⁸ Em matéria publicada na Folha de São Paulo em abril de 2001 Ricardo Musse, citando Fredric Jameson, assim sintetiza o que seria esse fenômeno chamado Cultural Turn: "Nesse movimento em que desloca a ênfase do pós-modernismo para a globalização, da cultura para a economia, Jameson encontrou o que faltava em seu livro de 1991, uma adequada descrição daquilo que nomeia como terceiro estágio do capitalismo" (Fredric Jameson, A cultura do dinheiro, apud Musse, Folha de São Paulo de 15 de abril de 2001).

- ✓ um substrato econômico que já tendia para: a exacerbação da renda fundiária urbana, reestruturação produtiva e descontinuidade do dinamismo econômico, reconcentração industrial e aumentos cada vez maiores do lucro no mercado de ações.

Este fenômeno de patriotismo local (como o "I Love New York", por exemplo), a participação, da população nessas definições – através da "fabricação de consensos"⁹ – e a gentrificação estratégica das áreas centrais; acabam respectivamente, cada um a seu tempo, acalmando os ânimos dos amotinados urbanos e expulsando-os para longe do *hardcore* da cidade. Mais uma vez, habilmente, o capitalismo confere sobrevida ao processo de intensificação da acumulação, prorrogando por mais um período o seu – esperado por uns e temido por outros – debacle final.

5.1) A PATERNIDADE DO FILHO FEIO: IDENTIFICANDO AS ARMADILHAS SOB A RACIONALIDADE ESTETIZANTE DO PLANO ESTRATÉGICO.

Merece um destaque especial a crítica elaborada pelo professor e pesquisador, do Instituto de Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional (IPPUR/UFRJ), Carlos Vainer em trabalho apresentado no VII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional (ANPUR), realizada em Porto Alegre, em maio de 1999 e publicado em livro pela Vozes em 2000. Intitulado "Pátria, empresa e mercadoria – Notas sobre a estratégica discursiva do Planejamento Estratégico Urbano", este trabalho se constitui num verdadeiro libelo contra a proposta de planejamento urbano difundida mundo afora pelos catalães¹⁰. Dentre os catalães Vainer destaca: Manuel de Forn; em particular Jordi Borja, que atua como consultor e na produção de textos de divulgação do modelo Barcelona e

⁹ Expressão utilizada por Otília Arantes (2000, p. 27).

¹⁰ Carlos Vainer reputa a disseminação dessa proposta, pelo Brasil e América Latina, a partir de uma "ação combinada de diferentes agências multilaterais (BIRD, Habitat) e de consultores internacionais, sobretudo catalães..." (Vainer, 2000, p.75).

suas virtudes e Manuel Castells a quem ele atribui uma participação menos intensa, ou seja, apenas na produção literária (Vainer, 2000, p. 75).

Inicialmente ele critica a condição de **mercadoria** em que a cidade é colocada. Ora, a revitalização de áreas centrais que se encontravam fora de sintonia com os novos tempos, isto é, desconectadas dos atuais fluxos do mercado global, para dizer o mínimo, é uma maquiagem na cidade. Segundo Otília Arantes uma forma de escamotear “a entropia galopante das metrópoles” que vinha ocorrendo, acentuadamente, na última década do século XX (Arantes, 2000, p.15). Tem como objetivo seduzir os turistas internacionais, ambientar os operadores especializados desses fluxos (os *yuppies* e seus pares) e servir de *habitat* para moradores solventes que se fixarão nesta cidade, que é estética e funcionalmente¹¹ desenhada para este tipo de população. Para que ocorra uma perfeita aclimação destas pessoas são exigidas, segundo Vainer, condições infra-estruturais já descritas anteriormente: portos, aeroportos, telecomunicações, e serviços de padrão internacional.

Acompanhada de ações que vão conferir centralidade a regiões semiperiféricas da cidade, acabam criando uma sobrevalorização do espaço e isso aquece o mercado imobiliário. Desta forma, essas frações do território têm extrapolado o seu valor de uso e passam a ser negociadas pelo valor de troca¹². Em outras palavras: devido ao processo de “gentrificação estratégica” o mercado fundiário atinge altos patamares de especulação em função dos novos símbolos que demarcam antigas áreas esquecidas.

E essa valorização é feita, em boa parte, através da reificação da cultura, também colocada na condição de mercadoria, já que é o principal fator de sedução e glamourização dos centros urbanos. Como atentamente observa Otília Arantes: “E para entrar neste universo dos negócios, a senha mais prestigiosa – a que ponto chegamos! (de sofisticação?) – é a cultura. Essa nova grife do mundo *fashion*, da sociedade afluyente dos altos serviços a que todos aspiram” (Arantes, 2000, p. 31).

¹¹ Faça, aqui, a mesma ressalva da nota 7.

¹² Lefebvre, em citação de Fernanda Sánchez, diz que: a venda do espaço urbano em escala mundial é mais importante que a venda de parcelas do espaço, pois o mercado de cidades pretende estabelecer a reorganização da produção subordinado-a aos centros de informação e decisão. O espaço concreto é transformado em abstrato, tendo o seu valor de uso convertido em valor de troca e assim transformado em mercadoria. (Sánchez, 2001, p. 246 – 247).

Em suma: quem procura este local está consumindo a cidade e tudo que ela representa, em especial seus ícones culturais. Na observação de Fernanda Sánchez: "A centralidade tem um duplo caráter: lugar do consumo e consumo do lugar" (Sánchez, 2001, p. 248). Um aspecto que denuncia esta prática é o chamado "*marketing city*", que nada mais é que a promoção internacional da cidade, tentando atrair investidores, mão-de-obra especializada, visitantes e usuários solventes¹³. A preocupação com o marketing de cidade chega ao ponto de se trabalhar uma imagem da cidade que Otilia Arantes chama de *image-making* (Arantes, 2000, p. 14) e que Vainer capta com precisão:

A preocupação com a imagem atinge o seu paroxismo entre os estrategistas cariocas-catalães quando o diagnóstico aponta como um dos problemas a "forte visibilidade da população de rua" (Plano Estratégico do Rio de Janeiro, p. 50): a miséria estrategicamente redefinida como problema paisagístico (ou ambiental) (Vainer, 2000, p. 82).

Continuando a crítica Vainer identifica uma nova faceta atribuída à cidade nesta proposta. A cidade tem que ser também uma **empresa**¹⁴. A rigor, é exatamente isso que tem ocorrido findo o período desenvolvimentista. Cobram-se dos governos municipais (assim como do governo nacional e subnacionais) uma administração eficiente, principalmente no que diz respeito à adimplência dos cofres públicos equiparada às necessidades e obrigações empresariais. Fredric Jameson diz que de repente a responsabilidade fiscal passou a ser tão importante justo quando a economia norte-americana depende, quase que exclusivamente, da renda do mercado de ações (Jameson, 2001, p. 145). Mais que isso, da cidade como um todo, diz-se da necessidade de ser competitiva e capaz de atrair investimentos. Segundo Vainer:

¹³ Sobre estes cidadãos solventes é interessante reproduzir uma observação feita por Vainer: "O fechamento das fronteiras urbanas a visitantes e usuários insolventes certamente se funda no mesmo tipo de visão da cidade e do mundo: o direito à cidade, neste caso, passa a ser diretamente proporcional ao índice de solvência dos estrangeiros e visitantes. Aquilo que, de certa maneira, já é uma realidade, transforma-se agora em projeto, em estratégia de promoção da cidade" (Vainer, 2000, p. 80).

¹⁴ "Não é a primeira vez que, para efeito de seu planejamento, a cidade toma como protótipo a empresa privada; de fato, todo urbanismo modernista teve como modelo ideal a fábrica taylorista, com sua racionalidade, funcionalidade, regularidade e produtos standardizados" (Vainer, 2000, p. 85).

(...) agora é a cidade, em seu conjunto e de maneira direta, que aparece assimilada à empresa. Produtividade, competitividade, subordinação dos fins à lógica do mercado, eis os elementos que presidem o que Harvey chamou de empresariamento da gestão urbana (Vainer, 2000, p. 85).

Para tanto o prefeito terá que ser um empreendedor, abandonando o seu papel regulador e assumindo a função de líder dos seus concidadãos na busca do desenvolvimento através da atração e consolidação de uma considerável plêiade de investidores. Neste caso quem mediará os conflitos que se manifestam no território urbano? Será que da proposta neoliberal de Estado mínimo caminharemos para a condição de nenhum Estado? Estamos diante da utopia liberal, o Estado totalmente a serviço da economia de mercado¹⁵? Vejamos o que tem a dizer Vainer:

No modelo modernista, o que seduziu e inspirou os urbanistas na empresa foi a unidade de produção: são os princípios básicos de organização da produção que são transpostos para o plano urbano. Agora, os neoplanejadores se espelham na empresa enquanto unidade de gestão de negócios. (...) Agir estrategicamente, agir empresarialmente significa, antes de mais nada, ter como horizonte o mercado, tomar decisões a partir das informações e expectativas geradas no e pelo mercado. É o próprio sentido do plano, e não mais apenas seus princípios abstratos, que vem do mundo da empresa privada (Vainer, 2000, p. 86).

Na avaliação de Vainer (2000, p. 87) um dos aspectos fundamentais na concepção do planejamento estratégico é entender que se a cidade tem que ser administrada com a eficiência de uma empresa ninguém melhor que um empresário para fazê-lo. Ele observa, também, que esta é a senha que permite entrar em cena a proposta de parcerias público-privadas, que segundo Otília Arantes é uma forma dissimulada de apropriação de fundos públicos por parte do capital (Arantes, 2000, p. 24). Ainda sobre parcerias público-privadas Vainer tem a dizer:

Lógica implacável: um novo conceito de planejamento impõe novos atores; o *market lead city planning* exige que os protagonistas das ações e decisões sejam os mesmos que protagonizam as peripécias do mercado. A *parceria público-privada* assegurará que os interesses do mercado estarão adequadamente presentes, representados, no processo de planejamento e decisão (Vainer, 2000, p. 87 – grifo original).

¹⁵ “O *market lead city planning*, porém, a exemplo do *neoliberalismo realmente existente*, não abre mão de uma clara e decisiva intervenção estatal... desde que voltada para os interesses constituídos e dominantes no mercado” (Vainer, 2000, p. 86 – grifo original).

Destaca-se também a aventura competitiva, quase arrivista, em que se propõe lançar a cidade e seus habitantes. Como empresas que competem entre si as cidades terão que entrar em competição com suas congêneres pelos escassos investidores. A impressão que se tem é que nos encontramos diante de um clima de "salve-se quem puder" (que, inclusive, já azedou o ambiente empresarial), cujo futuro a médio e longo prazo promete ser, no mínimo, melancólico. Situação que Vainer assim comenta:

A cidade-empresa atua no mercado de cidades e deve ser competitiva, ágil, flexível... Os controles políticos são estranhos a um espaço social onde o que conta é a produtividade e a competitividade, e onde o que vale são os resultados. O resgate da antinomia eficácia/eficiência x controle político certamente evocará em muitos leitores sombrias lembranças (Vainer, 2000, p. 90).

Com efeito, por mais que se esforcem governantes e população, existem diferenças consideráveis entre uma empresa e uma cidade¹⁶: os signos; os códigos; os tempos de resposta; o conceito de unidade; a natureza, intensidade e quantidade de conflitos; a margem de discrepância entre o prescrito e o que ocorre de fato; constituem quesitos que impõem um abismo entre a cidade e a empresa, em se tratando de gestão. Tentar replicar no espaço urbano as relações e hierarquia ocorrentes no ambiente empresarial pode se constituir num retumbante fracasso. Uma das conseqüências desta malograda iniciativa poderá ser o descrédito de alguns instrumentos de gestão urbana úteis quando se pretende exercer a democracia de forma ampla e participativa.

Outro aspecto severamente criticado por Carlos Vainer, no modelo Barcelona, é a tentativa de se elevar a cidade à condição de **pátria**. Sob o pretexto de se conseguir maior unidade nas propostas e melhor aprovação do plano, por parte da população, trabalha-se a construção de uma identidade local, uma espécie de patriotismo municipal, que apresenta um certo grau de controvérsia. Esta identidade da cidade também é vista como uma defesa contra o risco de diluição do local mediante a força avassaladora exercida pelos fluxos globais. Facilitaria, ainda, a relação direta do local com o global, que os urbanistas de "terceira geração"

¹⁶ A respeito deste aspecto e comentando a transposição do urbanismo funcionalista para o atual Vainer diz o seguinte: "Numa outra direção, poder-se-ia enfatizar a passagem do despotismo tecnoburocrático com pretensões racionalistas para a ditadura gerencial com pretensões a produtivizar a cidade e os cidadãos" (Vainer, 2000, p. 90).

sugerem seja implementada de forma a azeitar as negociações dessas conexões. Esse novo desenho identitário deverá, também, potencializar o jogo de sedução entre a cidade e os estrangeiros solváveis que possam vir a adotá-la, mesmo que temporariamente.

Segundo Vainer o catalães estabelecem como pré-condição para a construção deste estado de identidade a consciência de crise internacional mediante à globalização. Nas suas palavras: "Em vários e diferentes textos, é recorrente a afirmação de que o sucesso de Barcelona teve como ponto de partida uma aguda e generalizada consciência de crise" (Vainer, 2000, p. 92). Na sua percepção isso permite a criação de um ambiente de trégua interna, tendo como consequência a perda de importância por parte dos conflitos vividos na cidade, favorecendo à construção dos consensos necessários ao encaminhamento do plano. Este aspecto da proposta parece ser mais "estratégico" para as elites, pois ao identificar um inimigo poderoso global todos se dão as mãos num mutirão que propõe sepultar antigas e novas diferenças. Ainda segundo ele para consolidar esta situação de dormência social promove-se a "transformação do *fugaz sentimento de crise* num consistente e durável *patriotismo de cidade*" (Vainer, 2000, p. 94 – grifos originais).

Embora os argumentos de defesa dessa nova identidade sejam carregados de razão, eles, no fundo, escondem – mesmo que por omissão – contrapartidas que podem custar caro às instituições e à população por consequência. A construção desta identidade local tende a ser uma espécie de hipotrofia do sentimento de patriotismo nacional em decorrência da hipertrofia do patriotismo cidadão. Este jogo enfraquece o Estado nacional e caminha na direção de uma organização territorial no modelo cidade-estado, mesmo que esta organização seja construída virtualmente. Ora, ao capital financeiro internacional de nada valem as nações sem as cidades mundiais – seus portos, aeroportos e teleportos estratégicos. Se há uma necessidade de escolha a opção terá sido por essas metrópoles¹⁷, devido à sua posição nodal privilegiada na grande rede mundial de cidades por onde fluem os interesses do capital internacional. Nesta lógica o Estado-nação deve ser enfraquecido em função

¹⁷ Os tempos dos verbos se encontram com um certo assincronismo temporal propositalmente, uma vez que não sabemos ao certo o momento desta tomada de decisão – futuro, passado ou presente. Estamos quase sempre a reboque e desprevenidos com relação a estas decisões.

do fortalecimento das cidades mundiais e isso representa a fragmentação e descontinuidade do território nacional. Uma outra configuração territorial está medindo forças com o desenho de interesse do Estado-nação. Uma luta desigual em que os representantes dos governos das nações não dão sinais de reação, muito pelo contrário¹⁸. Milton Santos, em citação de Vainer (2001, p. 145), ao discutir esta hierarquia escalar afirma:

O que reclamar do poder local vistos os limites da sua competência; que reivindicar aos estados federados; que solicitar eficazmente dos agentes econômicos globais, quando se sabe que estes podem encontrar satisfação aos seus apetites de ganho simplesmente mudando o lugar de sua operação? **Para encontrar um começo de resposta, o primeiro passo é regressar às noções de nação, solidariedade nacional, Estado nacional** (Santos, 2000, p. 95 – grifo do autor da fonte intermediária).¹⁹

Somado a isso temos a competição entre cidades que pode se constituir numa espécie de neochauvinismo, já que agora é urbano. Afinal, os cidadãos estão sendo incitados a “amar sua cidade sobre todas as coisas” e ver as vizinhas como suas concorrentes. A resposta a isso pode vir a ser um bairrismo exacerbado e impregnado de preconceitos maiores que aqueles que já conseguimos produzir neste mundo. Imaginemos esses efeitos colaterais num país de extensão continental como o Brasil, assolado por um ferrolho macroeconômico que já dura três décadas e detentor de uma secular dívida social baseada numa das maiores concentrações de renda do planeta.

5.2) FEIO *MA NON TROPPO*: A POSSIBILIDADE DE SE ELABORAR UM PLANO ESTRATÉGICO MENOS EXCLUDENTE.

¹⁸ Segundo Milton Santos o Plano Estratégico Urbano “não pode ser estratégico se não corresponde à verdadeira dinâmica, que é a do território nacional” (entrevista concedida ao *Le Monde Diplomatique*, edição especial, número 2, janeiro de 2001).

¹⁹ Santos, Milton (2000) – *Por uma outra Globalização*; do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro, Editora Record.

Uma análise muito oportuna de se levantar neste momento sobre planejamento estratégico é feita num livro publicado por vários autores, tendo como organizador o pesquisador e professor da UFRJ – Giuseppe Cocco, intitulado “A Cidade Estratégica” (Cocco (org.), 2001). Este trabalho, assim como recomenda Borja e Castells, tenta relacionar as ações desenvolvidas na cidade em consonância com o restante das políticas executadas no território, sobretudo o nacional, e de uma maneira crítica e universalista:

*La **gran escala** de intervención más modernamente parte de una visión estratégica del territorio. No se trata tanto de realizar intervenciones que de entrada sean multidimensionales sino de que cumplan tres condiciones:*

- a) Correspondan a un escenario de futuro y a unos objetivos económicos, sociales e culturales;*
- b) Son coherentes com otras actuaciones y dinámicas que se realizan en otras partes del territorio;*
- c) Tienen efectos metastésicos sobre sus entornos, es decir generadores de iniciativas que refuerzan el potencial articulador (Borja, Castells, 1997, p. 209 – grifo original).*

Não esquecendo, também, que Milton Santos, há pouco citado, é absolutamente explícito ao dizer que um plano só é estratégico se “corresponde à verdadeira dinâmica, que é a do território nacional” (cf com a nota 18).

Ao fazerem esta primeira avaliação Cocco et al (2001) acabam nos revelando uma grande limitação do plano estratégico. Isto é, não há como se proceder um plano para a cidade, com uma expectativa razoável de sucesso, se padecemos de políticas equivocadas no âmbito do Estado nacional. Uma análise que eles fazem com bastante propriedade. No caso em questão, a articulação entre a proposta de planejamento federal – o “Brasil em Ação” – e o “Plano Estratégico do Rio de Janeiro” (PERJ), passando pelas políticas de planejamento do governo do Estado do Rio de Janeiro. Na percepção deles um dos pilares fundamentais da proposta de desenvolvimento do Rio, como de toda a região Sudeste, e até mesmo do país, se baseia no sucesso da transformação do Porto de Sepetiba num *hub port*²⁰. Uma forma de buscar a inserção competitiva do país no mercado globalizado através do *hub port* do Atlântico Sul.

²⁰ Tipo de porto especializado na recepção de contêineres e na distribuição destes (fluxos materiais) pelo território.

Cocco et al (2001) descrevem os percalços e desacertos ocorridos nesta busca. Inicialmente o descompasso macroeconômico que viveu, e ainda vive, o país neste período. Até 1997 o problema de competitividade externa dos nossos produtos era creditado ao "custo Brasil". Com efeito, o país pagava um preço alto pela sobrevalorização cambial mantida pela política econômica do governo federal e o bode expiatório foi a chamada "rigidez contratual" existente. Principalmente no que tange às garantias sociais dos trabalhadores. Passada a crise das bolsas asiáticas o Real sofre uma desvalorização, um tanto tardia é certo, as exportações ganham mais competitividade e nunca mais se ouviu falar no famigerado "custo Brasil".

Mais tarde, através do programa de privatização dos portos brasileiros, Sepetiba é adjudicado à Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em parceria com a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). Uma espécie de *joint-venture* criada para operar este porto, tendo sido encomendados dois estudos para transformação de Sepetiba num *hub port*. Um pelo governo do Estado do Rio e outro pelo governo federal. Este processo, sem entrar no mérito de sua legalidade e lisura, é deveras generoso com a CSN que consegue os direitos de exploração deste porto por 25 anos, pelo preço mínimo, no leilão de arrendamento. Afinal, a parceria CSN/CVRD foi o único pretendente que conseguiu se credenciar apto a concorrer no processo. Para além disso, esta empresa obtém a solução de um antigo gargalo. O setor de siderurgia se tornou extremamente competitivo no Brasil e uma expressiva vantagem comparativa que apresentavam algumas das concorrentes da CSN, a Cosipa, por exemplo, era existência de um terminal portuário próprio.

A observação de Cocco et al (2001) é que este fato ilustra como as estratégias de privatização e modernização do governo federal se dão recorrentemente de forma centralizada e sempre no sentido de contemplar as elites. Haja vista o embuste para cima dos trabalhadores que respondia pela alcunha de "custo Brasil". Ou seja, para conseguirmos a nossa inserção competitiva no mercado global não importa que o trabalhador pague a conta mais uma vez. Outro aspecto por eles levantado é que sob o discurso aparentemente avançado de modernização se esconde mais uma vez a prática autoritária que é despojar setores da sociedade historicamente excluídos. Voltamos ao eterno dilema cuja escolha não experimenta mudanças: a "modernização conservadora". Quadro que eles comparam ao romance "O

Leopardo”, de Tommasi di Lampedusa, que celebrizou a máxima “tudo muda para que nada mude”²¹ (Cocco et al, 2001, p. 19). Cocco et al chamam esta situação de “discurso Sepetiba” e assim concluem:

Desta maneira, o que *o local* representa em termos de infra-estruturas sociais, econômicas e institucionais, bem como de ecossistema, não importa. O *hub* é indispensável para a inserção competitiva do Brasil na globalização, a qualquer preço!

Mas o preço pago pelos cofres públicos, na realidade, apenas se justifica na ótica da reprodução das elites tecnocráticas que atravessam indenes a crise do desenvolvimento e a emergência do neoliberalismo, as novas e velhas crises energéticas (Cocco et al, 2001, p. 51 – grifo original).

Ao fazerem a sua leitura sobre planejamento e democracia no Brasil e no Estado do Rio, particularmente, Cocco et al (2001) tecem comentários importantes sobre o planejamento estratégico, suas lacunas e limitações. Primeiramente condenando uma tendência, comum ao longo da década de 1990, quando se tentou transformar o plano estratégico numa nova panacéia que salvaria as cidades em tempos de globalização. Eles usam a imagem da *passe-partout*, a chave que abre todas as portas, lembrando que: “A forma (estratégica) não contém, *ipso facto*, o conteúdo” (Cocco et al, 2001, p. 73 – 74). Alertam, ainda, para o fato que essa camisa-de-força metodológica pode esconder, mais uma vez, a determinação centralizada dos fins, encoberta sob uma nuvem milagrosa e insuspeita, ou seja, os meios.

Às vezes, atribui-se às abordagens estratégicas uma capacidade demiúrgica de enfrentar e resolver os desafios impostos pelo planejamento de nossas sociedades cada vez mais complexas. Pelo fato de lidar com o longo prazo, a estratégia seria, automaticamente, capaz de lidar com as dinâmicas estruturais. No entanto, estas certezas dificilmente respondem a qualquer questão sobre, por um lado, a percepção da situação estrutural que a “estratégia” proporciona e, por outro, sobre as opções escolhidas para a mudança (Cocco et al, 2001, p. 74).

²¹ Escrito pelo siciliano Giuseppe Tommasi di Lampedusa, tendo sido editado pela primeira vez em 1958, este clássico romance conta a história da família Salina da decadente aristocracia italiana. É transformado em película por Luchino Visconti tendo no papel do líder aristocrata italiano Dom Frabrizio Salina, Burt Lancaster e como seu sobrinho Tancredi, o ator francês Alain Delon. Este último personagem é quem acaba proferindo a clássica frase citada, ao justificar a sua adesão à família Savoia, da burguesia emergente e rival do seu clã. O filme traz, ainda, Cláudia Cardinale.

Por outro lado, por ser muito eficiente na sua capacidade preditiva – o que acaba sendo mediado por uma força que não é neutra –, corre-se o risco da tentação de se trabalhar com proposições fechadas, isto é, com um planejamento excessivamente rígido. E o que é pior: extirpando destas previsões “suas dimensões constitutivas e conflituais” (Cocco et al, 2001, p. 75). Desta forma, ignora-se boa parte dos atores e os conflitos de interesses existentes na relação entre atores de diferentes classes sociais. Neste caso a mediação será feita por quem? A decisão do que é estratégico e a que setores da sociedade as estratégias vão contemplar, certamente, é atribuição dos setores historicamente dominantes. Vejamos o que dizem Cocco et al:

(...) quem é que decide o nível estratégico do planejamento, ou seja, quem define as finalidades e, portanto, as arbitragens em face dos conflitos de interesses? (...) No lugar dos conflitos de interesses, das desigualdades sociais, da longa experiência brasileira de um crescimento industrial sem desenvolvimento social, será invocado o interesse geral [a construção de **consensos**]: o da nação ou, de acordo com a moda corrente, da descentralização, do interesse de uma região ou de uma cidade – o Rio de Janeiro é, assim, pensado como se fosse... um samba de uma nota só (Cocco et al, 2001, pp. 75 – 76).

Apesar de manterem esta postura absolutamente crítica em relação ao planejamento estratégico público, Cocco et al (2001) elogiam o Plano Estratégico de Barcelona e vêem virtudes na metodologia lá usada. Mostram-se reticentes em relação às tentativas de reprodução desta na América Latina, sobretudo nas grandes cidades brasileiras, dizendo ser difícil replicar, aqui, as condições que fizeram de Barcelona²² um sucesso de planejamento estratégico.

No caso do Rio: eles reconhecem as qualidades e uma certa complexidade engenhosa no desenho institucional do PERJ, reputam visibilidade a este plano e tecem loas ao grande interesse que este despertou na sociedade civil, pelo menos na sua fase inicial. Por outro lado Cocco et al dizem que isso tudo era, em suma, formalidade, pois no fundo não se garantiu a devida participação dos diversos atores sociais. Em suas palavras: “Desta maneira, o complexo sistema de instâncias criadas

²² “Diferentemente da Catalunha autônoma, a sociedade civil das grandes cidades brasileiras não estavam apenas em crise, mas nunca conseguiu constituir uma efetiva independência em relação por um lado, ao Estado e, por outro, ao setor privado” (Cocco, 2001, p. 78).

para produzir o PERJ não funcionou como elo de constituição da sociedade civil, mas como substituto desta” (Cocco et al, 2001, p. 78).

O que há a se destacar na avaliação de planejamento estratégico público, por parte de Cocco et al (2001), é o caráter mais despojado da sua crítica, menos desprovida de hermetismo. Eles reconhecem armadilhas no processo, não abrem mão de denunciar exemplos que consideram infrutíferos ou, mesmo, nocivos. No entanto, demonstram acreditar na existência de possíveis ambientes sociais onde o planejamento estratégico se processe de maneira que as decisões sejam compartilhadas de forma horizontal e vertical; levando em consideração os conflitos históricos que se reproduzem no território e a solução negociada destes.



**O Bebê de Rosemary – Roman Polanski,
EUA, 1968**

O filme de Roman Polanski é uma espécie de fantasia sobre o que é capaz de lucubrar a mente humana. Em inúmeros momentos se tem uma expectativa a respeito de uma dada situação que pode variar do “céu” ao “inferno”. Por isso Rosemary e seu marido esperavam um desejado bebê sem, entretanto, desconfiar de que era ele a “Semente do Diabo” – título que o filme ganhou em Portugal.

De fruto do amor o bebê vira semente do mal, porém do ponto de vista das pessoas que, no filme, cultuavam o mal, esta criança poderia ser um grande presente. Além disso, alguns críticos admitem a possibilidade de tudo não passar de fantasias de Rosemary, produtos de suas frustrações.

Surge então uma analogia interessante para se construir com o plano estratégico. Seria ele, de fato, bom para a sociedade? Ou seria o plano estratégico um bem parcial, bom apenas para alguns? Numa terceira interpretação: não estariam os críticos vendo defeitos demais na proposta? Não haveria a possibilidade de se construir um desenho metodológico de plano estratégico urbano capaz de permitir pactuar os diversos setores sociais? Um plano que pudesse buscar a eficiência e a equidade numa mesma proposta. Qual a possibilidade que temos de escapar de uma abordagem maniqueísta deste dilema?

6) UMA AUTOBIOGRAFIA PÓSTUMA: A METODOLOGIA DE PLANO ESTRATÉGICO URBANO UTILIZADA EM CAMPOS (DEUS E O DIABO NA TERRA DO SOL – BRASIL, 1964, GLAUBER ROCHA).

A configuração de plano estratégico que se pretendia para Campos começou a ser desenhada, como foi dito no capítulo 2, em março de 1996. Pelo menos essa foi a primeira proposta trazida a público nesta cidade. Entretanto, é com o curso de planejamento estratégico para o desenvolvimento municipal e regional, um misto de curso de planejamento e workshop, intitulado “Planejando o Nosso Desenvolvimento”, que ocorreu em novembro deste mesmo ano, que o PEC começa a ganhar contornos de um processo de planejamento participativo, de fato.

Neste curso são lançadas as bases do pacote metodológico que acabaria sendo o *backbone* do PEC e também o que ele trazia de inovador para a planificação pública em Campos. O relatório deste curso apresentado pelo seu idealizador e coordenador, professor Franklin Dias Coelho, mais tarde consultor do PEC, destaca:

1. elementos do método de planejamento – ZOPP;
2. a técnica de visualização móvel – Metaplan;
3. o conceito de desenvolvimento endógeno – Desenvolvimento Econômico Local (DEL); e
4. o método de Planejamento Estratégico Público (PEP).

O ZOPP¹ foi desenvolvido pela agência de cooperação alemã GTZ², em meados da década de 1970, a partir de um método americano utilizado em projetos

¹ “O ZOPP, sigla em alemão de Ziel Orientierte Projekt Planung, que significa "planejamento de projetos orientado por objetivos", é mais do que um método. Representa, na verdade,

de desenvolvimento - o *Logical Framework*. Utilizado sempre em conjunto com a Metaplan, técnica de comunicação e visualização que utiliza tarjetas coloridas. Este par metodológico de reputação controvertida é, no entanto, bastante operacional e de resultados surpreendentemente eficientes. Principalmente no que diz respeito à objetividade, sistematização da participação dos atores envolvidos e registro das discussões ocorridas nas oficinas.

O Desenvolvimento Econômico Local é outra proposta que também permeou a metodologia do PEC e que acabou sendo uma espécie de objetivo central do plano – a **situação objetivo** – para empregar uma denominação mais apropriada à metodologia utilizada. Alternativa que, apesar de se definir pelo econômico, segundo relatório da oficina de novembro de 1996, “procura responder uma pergunta: *Como podem viver melhor as pessoas da minha comunidade?*” (Coelho, 1996, p. 8 – grifo original).

Continuando a definição de DEL o relatório ressalta a importância de se trabalhar uma proposta desenhada sob medida para cada cidade e destaca que o DEL contempla perfeitamente este aspecto:

Trata-se de uma estratégia diferenciada em função das características do território e de seu entorno. É diferente iniciar um processo de mobilização de recursos humanos, financeiros, físicos e naturais para ativar a economia local em uma comunidade de centenas de milhares de habitantes, daquela de um município rural. É também distinto desenhar o desenvolvimento econômico de uma capital regional ou vizinha a uma capital, do que daquelas situadas em zonas isoladas.

Gerar riqueza em um território (comunidade, município, região) e melhorar a qualidade de vida de seus habitantes, mediante:

- o apoio ao desenvolvimento e ao fortalecimento das empresas existentes na comunidade, especialmente as pequenas empresas;
- o melhoramento das condições para a atividade empresarial, de modo a atrair empresas e inversões;
- o fomento à integração e à diversificação da estrutura produtiva de serviço;
- a coordenação com outras entidades territoriais (em todos os níveis), de programas e projetos com impacto potencial na economia local (Coelho, 1996, p. 08 – 09).

um processo que vai desde o planejamento de um projeto ou programa, sua implementação e acompanhamento até a avaliação dos resultados alcançados” (Método ZOPP – CPM, 2002, p. 01).

² Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, numa tradução mais literal alguma cisa do tipo: sociedade de cooperação técnica.

Neste momento é que podemos identificar a diferença primordial entre o PEC e os planos estratégicos concebidos para grandes metrópoles, onde podemos tomar como exemplo o PERJ. À cidade de Campos não cabia o delírio de conceber como cenário desejado se tornar uma cidade mundial. Não há como se proceder a tentativa de revitalização de suas áreas centrais e o processo de “gentrificação estratégica”, denunciado por Otília Arantes (2000, p. 31), visando à atração do grande capital e de cidadãos “endinheirados”. É desnecessário produzir argumentos que comprovem o estado subalterno em que Campos se encontra na rede mundial de cidades por onde trafegam os fluxos materiais e imateriais do capitalismo global, seja produtivo ou financeiro.

Com efeito, uma cidade que vivia, na década de 1990, a decadência sócio-econômica proveniente dos sucessivos desencontros com os novos paradigmas impostos pelas reestruturações produtivas ocorridas nos últimos 100 anos, parecia estar no fundo do poço. Um ponto no qual, finalmente, as elites dirigentes se cansam de ostentar a falsa posição de fausto, assumem o sabor amargo da decadência e se voltam para alternativas de reconstrução do dinamismo existente no passado remoto. Desta vez, porém, com uma receita mais inclusiva. Acreditando na distribuição de renda através do apoio à pequena empresa. Pelo menos abandonou-se o discurso desenvolvimentista recorrente propugnado pelas elites e governantes locais desde o início da década de 1970. A alternativa em questão condicionava o desenvolvimento da região a um processo de isonomia fiscal com o estado do Espírito Santo, que era beneficiado com incentivos deste gênero. O caso emblemático que exemplificava tal situação, sempre que este debate ocorria, era o município de Cachoeiro do Itapemirim, localizado a pouco mais de 100 km de Campos, com uma relevante indústria de mineração de mármore e granito, que teria se beneficiado desta propensa distorção fiscal.

Essa mudança de atitude se expressa de forma cabal no referendo, sem ressalvas sequer, do relatório da oficina do plano, ocorrida em maio de 1997, que ao discutir os desafios e apostas diz o seguinte:

Se por um lado constata-se que as políticas estatizantes estão esgotadas, de outro, as crenças de que as forças do mercado podem criar estas condições – revelam a cegueira e indolência intelectual diante dos impactos econômicos do processo de globalização em que a taxa de emprego não acompanha os indicadores de crescimento

econômico dos países. O desafio fica no novo estilo de fazer política que possibilite a criação de **competitividade através de mecanismos de cooperação, priorizando a inclusão de amplos setores marginalizados da população** (Coelho, 1997, p. 12 – grifo do autor).

Outro aspecto vantajoso que se reputa ao DEL diz respeito à autonomia do poder público municipal em relação ao processo de desenvolvimento do seu território. Ou seja, não é preciso ficarmos reféns da angustiante espera pelas iniciativas dos governos estadual e/ou federal. O governo municipal pode buscar internamente, e até mesmo no âmbito regional, parceiros e interlocutores que contribuam no processo de integração nos projetos de instâncias governamentais mais centrais. Há a possibilidade, inclusive, de se implementar propostas locais que permitam se defender de formulações políticas equivocadas adotadas nas esferas superiores.

Por último, nem por isso menos importante, destaca-se o que o relatório da oficina de 1996 chama de Planejamento Estratégico Público (PEP) baseado na proposta de Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus³, considerado por alguns como um dos maiores especialistas mundiais em planejamento governamental. Este método, amplamente utilizado no planejamento da saúde pública no Brasil, se vale, entre outras coisas, de dois fundamentos básicos que o diferenciam radicalmente do planejamento tradicional e do planejamento empresarial.

Inicialmente ele rompe com a proposta de plano que estabelece diretrizes rígidas, que se torna autoritário e pouco perspicaz na medida em que desagrada à maioria, que passa a buscar maneiras de burlar e, até mesmo, sabotar as proposições do planejador. O PES leva em consideração que um plano deve ser flexível e assim sendo deverá assimilar os percalços, aprender com os próprios erros e trabalhar com apostas em vez de predição. Sofrendo, portanto, ao longo da sua implementação, as metamorfoses necessárias à sua sobrevivência e se ajustando de forma rápida e eficiente às mudanças imprevistas, uma das poucas certezas do planejador.

³ O economista chileno Carlos Matus, entre muitas coisas, foi ministro do presidente Salvador Allende, professor da Universidade do Chile e técnico em planejamento da CEPAL.

O segundo fator inovador que Matus introduz na planificação pública diz respeito ao reconhecimento da existência do que ele chama de “governantes com ‘g minúsculo’” (Matus, 1996, p. 14). Ou seja, ele reverencia a importância daqueles que terão suas vidas diretamente impactadas pelo processo de planejamento sob dois aspectos. Por um lado há um certo pragmatismo, uma decisão tecnocrática ao admitir a obrigatoriedade do cálculo interativo como forma de obter sucesso na ação planejadora. Uma espécie de subordinação metodológica ao poder exercido pelas pessoas que habitam o território sob a ação do plano. Um poder limitado é claro, posto que individual, é, portanto, fragmentado e diluído. Mas, que ao ser exercido coletivamente, e dependendo como, poderá definir o sucesso ou o fracasso das propostas do planejador⁴. Por outro lado ele estabelece uma relação mais nobre e de conteúdo extremamente ético com essas pessoas quando defende o reconhecimento do outro e o respeito à sua perspectiva de realidade. Esta inovação na planificação pública é de suma importância, pois coloca como quesito metodológico o conceito de democracia participativa. Mais que isto estabelece a necessidade pungente de se mediar uma proposta de planejamento em que seja considerada a opinião e as necessidades daqueles que não fazem parte das elites. Uma parcela da população que vem sendo historicamente excluída das políticas prioritárias de governo, como também do perfil de sociedade que vimos construindo.

Nesta perspectiva, trabalha a idéia da negociação dos conflitos em detrimento da “fabricação de consensos”. Isto é, em vez de se esquecer as pelejas existentes entre as diversas classes sociais em nome do bem-estar geral, enfrenta-se cada uma delas negociando novas posições que garantam uma visão plural e multirreferencial da realidade. Segundo Matus, nesta hora, devemos:

(...) reconhecer que o ator a partir do qual se explica a realidade é um entre vários atores que nela coexistem com diferentes propósitos; portanto, esta realidade admite várias explicações distintas, igualmente verificáveis em função do lugar que se toma como centro de observação e ação (...) (Matus, 1996, p. 209).

⁴ Este debate requer uma análise mais detalhada do conceito de governabilidade que será discutida no capítulo seguinte. Sobre esta questão Matus produziu uma figura, que chamou de triângulo de governo, cujos vértices são a **governabilidade do sistema**, o **projeto de governo** e a **capacidade de governo** (Matus, 1996, p. 59 - 62).

Assim sendo, a metodologia utilizada no PEC responde positivamente às principais críticas formuladas por Cocco et al que são:

- ✓ a armadilha que é implementar uma planificação rígida, em função do fascínio que o plano estratégico, pela sua notória eficiência no longo prazo, exerce sobre seus propositores, tentados que ficam a trabalhar apenas com a predição;
- ✓ a suspeição em que se coloca o mediador que acaba definindo o que é estratégico, decisão que se encontra contaminada pela referência de classe tomada por ele neste momento; e
- ✓ a tendência de se ignorar os conflitos sociais existentes em função de se propor resolver problemas maiores. Soluções que serão para o “bem de todos e felicidade geral da nação”.

Estes princípios propostos por Carlos Matus estão claramente presentes no *backbone* metodológico do PEC, como podemos ver num trecho do relatório da oficina de novembro de 1996:

A utilização de uma metodologia de planificação estratégica pública implica em:

- reconhecer a existência do outro, no qual se obriga às considerações políticas e ao cálculo interativo;
- explicar a realidade a partir das distintas perspectivas relevantes para mim e para o outro;
- trabalhar simultaneamente com sistemas de cálculo de relativa incerteza e com sistemas de apostas, o qual exige métodos não determinísticos de cálculo;
- reconhecer e enfrentar a incerteza com uma diversidade de recursos e cálculos (predição, previsão, reação veloz ante a mudança imprevista e aprendizado com o passado recente) e renovar constantemente este cálculo;
- referir-se a problemas reais: problemas atuais, ameaças e oportunidades.

Deste modo, a planificação estratégica pública (PEP), entendida como o cálculo que precede e preside a ação, pode ser uma ferramenta essencial do dirigente político moderno. Distingue-se assim da planificação tradicional - que se mostrou incapaz de trabalhar com a realidade social a partir de modelos determinísticos - na medida que reconhece a existência de outros atores sociais e suas estratégias. Distingue-se também do planejamento corporativo das empresas, já que ao reconhecer as estratégias dos outros atores trabalha cenários em que os objetivos possam se integrar e o desenvolvimento permita um jogo em que toda a sociedade ganhe (Coelho, 1996, p. 05).

Admitir esta metodologia é um grande passo, sem dúvida. Todavia, essa decisão não representa garantias de que, na prática, os acontecimentos evoluirão exatamente de acordo com a linha doutrinária do plano. Para aumentar as possibilidades de sucesso optou-se por um desenho institucional que propiciasse esta conexão da forma mais segura e harmônica possível.

A primeira grande questão foi definir o ator que planeja. Segundo Matus uma vantagem que o PES apresenta em relação ao planejamento tradicional diz respeito à posição e identidade do ator que planeja. “Quem é e onde se situa o ator que planeja?” (Matus, 1996, p. 72). Uma pergunta que ele diz não ser inocente. Na sua opinião o planejador não pode, como no método tradicional, se situar fora do objeto planejado. Para que haja identidade e até empatia com o objeto é preciso que o ator que planeja seja e se sinta parte interessada e impactada pelas diretrizes do plano.

Desta forma, depois de alguns ligeiros impasses, discussões e negociações surge o ator que planeja o PEC: “o **CONSELHO DO PLANO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOITACAZES**, integrado por setores do poder público e da sociedade local” (Coelho, 1996, p. 12 – grifos originais).

Este conselho, que ganhou o simpático apelido de **Conselhão**, foi de fato criado, possuía caráter deliberativo e era composto por 79⁵ instituições que se inscreveram para tal mediante um edital de convocação publicado nos principais jornais do município⁶. Dentre essas instituições foram aclamadas, em reunião pública, outras oito que compuseram o **Conselho Diretor**⁷, com atribuições executivas. Ainda dentro do conselho diretor havia a **Secretaria Executiva** do PEC, composta pela Escola Técnica Federal de Campos (ETFCampos) e pela representação

⁵ A relação destas instituições faz parte dos anexos desta dissertação.

⁶ As condições exigidas a quem se interessasse a fazer parte do conselho municipal do PEC era ser pessoa jurídica comprovada a sua fundação há pelo menos 1 ano da data de inscrição no plano, que se deu no período de 18 a 30 de junho de 1997. Participaram deste conselho instituições de todos os tipos: empresas públicas e privadas; sindicatos patronais e de trabalhadores; associações profissionais e de moradores; conselhos profissionais etc. O perfil era bem diverso e contemplava as mais variadas manifestações societárias.

⁷ O Conselho Diretor do PEC era composto pelas seguintes instituições: 1) Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN; 2) Fundação de Desenvolvimento do Norte Fluminense - FUNDENOR; 3) Fundação Estadual do Norte Fluminense / Universidade Estadual do Norte Fluminense - FENORTE/UENF; 4) Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL; 5) Associação Comercial e Industrial de Campos - ACIC; 6) Câmara de Vereadores de Campos; 7) Prefeitura Municipal de Campos e 8) Escola Técnica Federal de Campos.

local da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN – NF), cujo fim era dar mais agilidade às decisões cotidianas do PEC.

Esta versão de ator planejador, pelo menos em tese, potencializa a participação dos diversos setores da sociedade na mediação de escolha das estratégias e assim, quem sabe, projeta maior diversidade referencial nos momentos de se definir prioridades e políticas de desenvolvimento e inversão. Enfim, o jogo de perde e ganha do planejamento público fica mais transparente, mais amplamente debatido e menos desigual.

Outro aspecto inovador no desenho institucional do PEC foi a teia de redes propostas para se viabilizar o plano técnica e politicamente. Merecem destaque três vertentes destas redes que representam bem a engenhosidade da proposta de participação técnica e política do plano:

- ✓ uma **rede técnica** que era composta por 3 técnicos indicados pelas 8 instituições constituintes do Conselho Diretor do PEC, totalizando 24 componentes;
- ✓ uma **rede temática**⁸ que coordenada e articulada pela rede técnica discutia e analisava os 11 temas⁹ escolhidos para estruturar os projetos estratégicos que comporiam o PEC e
- ✓ uma **rede territorial**¹⁰ que permitiria a reprodução da discussão temática, através de lideranças comunitárias e vereadores, nas especificidades territoriais, por meio de reuniões públicas e oficinas de trabalho que ocorreriam nos distritos e bairros do município de Campos.

Um *design* de tal forma engendrado que aumentava a eficiência do processo ao enraizar o plano na comunidade, pois, por um lado, esta o via como um produto do seu trabalho e também com um pouco da sua visão de mundo, ao mesmo tempo

⁸ Essa rede chegou a demandar a participação de mais de 100 técnicos de diversas instituições técnicas e acadêmicas de Campos.

⁹ No PEC esses temas eram: 1) Meio Ambiente; 2) Cidadania e Poder Público; 3) Promoção e Proteção Cultural; 4) Trabalho e Renda; 5) Produção; 6) Infra-estrutura Social; 7) Infra-estrutura Econômica; 8) Finanças Públicas; 9) Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento; 10) Integração Regional e 11) Imagem. Além dos temas: educação; saúde; legislação; cultura; qualidade de vida; globalização e reestruturação produtiva; comunicação e marketing e financiamento de projetos que perpassavam os onze temas formando uma matriz.

¹⁰ Essa rede não chegou a ser acionada antes do fim do PEC, fato que será comentado em maiores detalhes no capítulo dedicado às conclusões.

que ao fluir por essas redes o PEC ia ganhando um caráter cada vez mais participativo.

Ao longo da implementação do plano acrescentaram-se a ele um **comitê técnico**, tendo entre outras funções a coordenação da rede técnica e a consolidação e democratização de toda a informação produzida pelo plano; além do **consórcio mantenedor** do PEC com um estatuto redigido para viabilizar juridicamente esta configuração de parceria público-privada, como também custear as despesas necessárias ao funcionamento do plano. Definindo, então, o desenho institucional do PEC que acabou apresentando o seguinte organograma, que consta no relatório¹¹ de prestação de contas do PEC, do professor Franklin Coelho, de maio de 1998 (Coelho, 1998, p. 06):

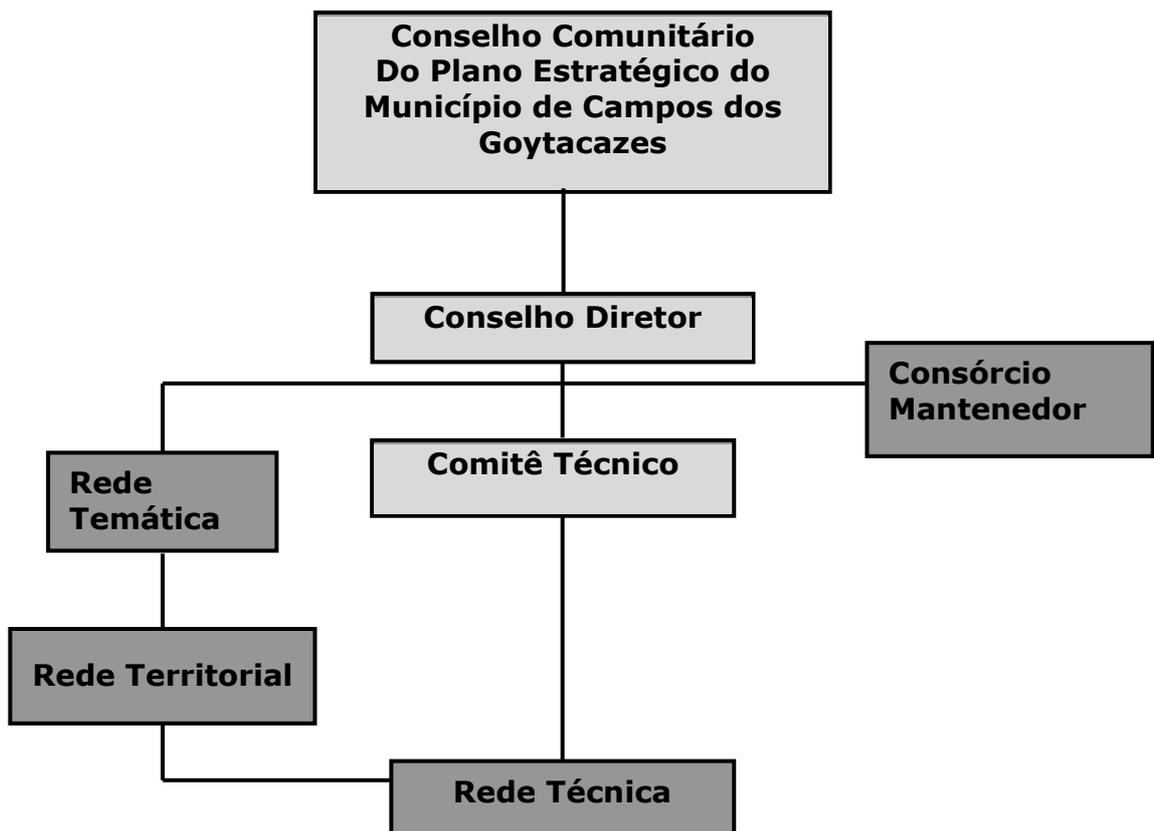


Figura 6.1 – organograma do PEC (Coelho, 1998, p. 06).

Fica, portanto, assim estruturado o Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes: definidos o pacote metodológico, o desenho institucional e as

¹¹ Este relatório acabou se constituindo numa peça absolutamente inédita, pois, devido a questões que discutiremos em outro capítulo e que paralisaram o PEC, não chegou a ser publicado. Na verdade seu conhecimento se restringe a menos de 10 pessoas.

estratégias de acesso e participação dos atores técnicos e políticos. Estes segmentos compreendem a primeira fase do PEC – a **Montagem Institucional**. Restando, ainda, a construção do **Perfil Municipal**, da **Matriz Estratégica** e a elaboração final do **Plano Estratégico**, que segundo Coelho (1997, p. 26), se relacionariam com as **redes** da seguinte forma:

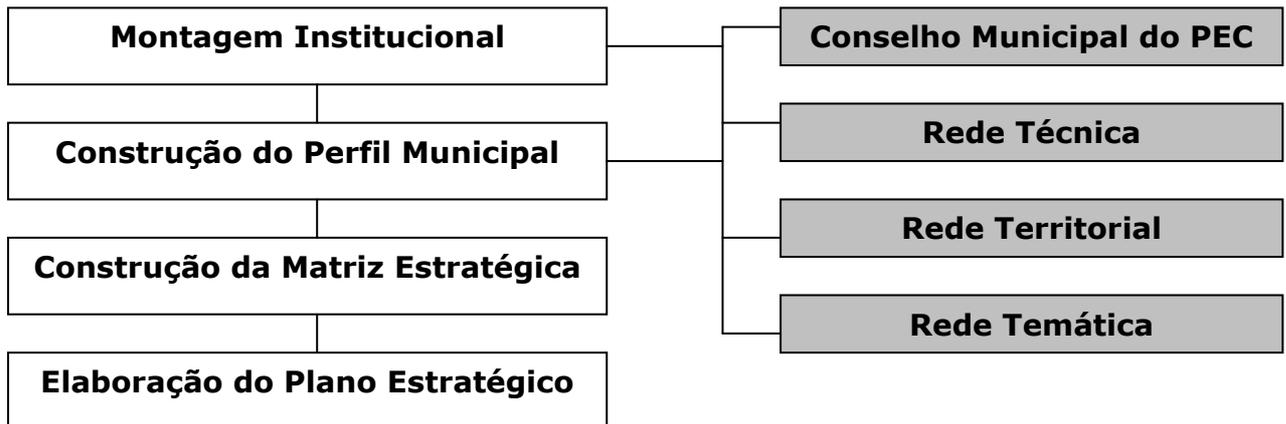


Figura 6.2 – relação entre as fases do PEC e as redes de apoio (Coelho, 1997, p. 26).

Cristalizada a montagem institucional é chegada a hora de se traçar o perfil municipal de Campos, utilizando a metodologia adotada. Isto é, através da técnica de cenários e da conjugação de: pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades. A partir destas informações são produzidos indicadores que serão a base para a construção da **Matriz Estratégica**. Como se pode ver num relatório de prestação de contas do PEC:

Para atingir este estado precisamos percorrer um caminho estratégico, que segue uma metodologia em que se combina a técnica de cenários com a construção de redes de apoio ao plano estratégico. São conjugadas as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos do cenário econômico e social, do município e região, permitindo delinear a matriz estratégica, que será a fonte das futuras ações (Coelho, 1998, p. 05).

Paralelamente a este movimento seriam construídas duas bases de dados, uma quantitativa e outra qualitativa, que também fazem parte da elaboração do perfil municipal.

A base quantitativa era representada por uma série de estudos e diagnósticos de Campos e da região preexistentes, somados a informações a serem coletadas. Neste caso utilizou-se um modelo elaborado pela Universidade Federal Fluminense

(UFF) junto com o SERE/Fundação Friedrich Ebert¹². Seria também utilizado um software do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM), que devido à interrupção dos trabalhos não chegou sequer a ser instalado nos computadores do PEC.

A segunda base constava de algumas pesquisas qualitativas a serem feitas para se levantar informações dos seguintes pontos: setores da economia e empresas; economia informal; produtores rurais; comércio, serviços e setor bancário; cooperativas e associações de produtores; Usinas. O objetivo era destacar os principais atores econômicos e sociais de Campos. Essas pesquisas também fazem parte do rol de lacunas deixadas pelo plano, produtos de sua interrupção.

O diagnóstico produzido por estas duas bases de dados ao cruzar com o diagnóstico estratégico dos indicadores, anteriormente citados, resultaria num quadro matricial de informações sobre o qual se construiria a matriz de projetos estratégicos que daria origem ao escopo e redação final do Plano Estratégico de Campos.

Acontece que em 1998 o panorama político de Campos sofre algumas alterações. Ora, o prefeito desta cidade se candidatava a governador do estado com amplas chances de sucesso no pleito. Esta nova componente do jogo eleitoral traz antigas polarizações à tona, fazendo a temperatura local subir. O pacto político que dava sustentabilidade ao plano passa a sofrer fissuras, até que se rompe, paralisando as atividades do PEC.

No início de 1999 o prefeito Garotinho já se encontrava na condição de governador do Estado do Rio de Janeiro e alguns signatários do PEC tentam retomar as suas atividades. O prefeito Arnaldo Viana se mostra sensível, contudo não traduz o discurso em ação.

O PEC é retomado, com nova consultoria, já que depois de tanto tempo de espera o professor Franklin Coelho acabou assumindo outros compromissos. A consultoria agora era composta por uma equipe oriunda da UENF, liderada pelo professor José Ramon Arica Chavez, do Laboratório de Engenharia de Produção. Eles

¹² O Instituto SERE – Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social se define como “uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) que representa, no Rio de Janeiro, a Fundação – Friedrich - Ebert da Alemanha” (Brose (org.), 2001, p. 308).

tentam retomar o plano aproveitando o que já havia sido produzido, porém mudando a metodologia. A atitude de não jogar fora o trabalho anterior é, sem dúvida, uma demonstração de boa vontade e grandeza por parte dos novos consultores. Entretanto, a nova metodologia era muito discrepante daquela que havia produzido os resultados que se tentava reciclar. Alguma coisa não se encaixava. Na verdade, quase nada se encaixava. O que fazer? Ninguém aceitaria começar tudo de novo, principalmente se levarmos em consideração os ares de anticlímax experimentados pelo PEC neste momento. Por outro lado, os novos consultores, por algum motivo não esclarecido, não pretendiam retomar a metodologia anterior. Este clima de impasse aliado a uma espécie de desânimo geral que contagiou os atores mais empolgados, com o PEC no passado, foi minando cada vez mais o, então, combalido Plano Estratégico de Campos. Que terminou assim, sem ter sido decretado seu fim, como uma vela que queima lentamente ao sol, cuja luz não faz falta quando finda sua chama.



Deus e o Diabo na Terra do Sol – Glauber Rocha, Brasil, 1964

Nos anos 40 Manuel, um camponês do sertão nordestino brasileiro, cansado das humilhações por que passava, mata um proprietário de terras e foge com Rosa, sua mulher. Refugiam-se junto de um profeta negro, Sebastião, que promete aos seus fiéis o paraíso na Terra –

uma história que não se cansa de repetir por aqui. Rosa não suporta os métodos e rituais da seita e acaba apunhalando o beato. Novamente o casal põe-se a fugir e se une a Corisco, um cangaceiro. Antônio das Mortes um mercenário dá cabo a essa influência e num tom de vaticínio diz que não é necessário adorar Deus nem o Diabo, pois a Terra pertence ao homem.

Não há como ler essa sinopse e deixar de elaborar uma analogia imediata com o plano estratégico de cidade e conseqüentemente também com o PEC. Ele, de fato, não seria de todo perfeito nem tampouco um instrumento execrável. Talvez seja uma ferramenta gestonária, que dependendo do seu uso, ou seja, do avanço experimentado nas relações entre gestor público e população, permita lucidez e fecundidade nas políticas públicas municipais. Numa região onde não cansamos de propugnar um modelo desenvolvimentista, paternalista e de caráter messiânico; e mais: onde quem discorda ou fracassa na condução deste modelo assume a pecha de anti-herói; talvez a lição mais importante que Glauber Rocha possa nos dar seja a necessidade que tenhamos de assumir o comando dos nossos destinos. Nós, os mortais.

7) ALGOZES, COVEIROS E VIÚVAS: É CHEGADA A HORA EM QUE OS ATORES ASSUMEM SEUS PAPÉIS. (CABRA MARCADO PARA MORRER – EDUARDO COUTINHO, 1984).

Em Cloé, cidade grande, as pessoas que passam pelas ruas não se conhecem. Quando se vêem, imaginam mil coisas a respeito umas das outras, os encontros que poderiam haver entre elas, as conversas, as surpresas, as carícias, as mordidas (Calvino, 1990, p. 51).

A cidade é, antes de tudo, um espaço de disputa de poder. Mesmo que não esteja explicitado como no momento eleitoral. Ocupar o território é exercer e vivenciar esta luta diuturna das mais variadas formas. Cada cidadão traz marcada, no seu estilo de vida, a representação do seu êxito na disputa deste espaço. O sucesso de cada um, nesta contenda, é simbolizado em cada traço, sobretudo material, que possamos depreender ao observarmos transeuntes, trabalhadores ou moradores de uma cidade.

Por mais impotente que pareça não devemos nos iludir, entretanto, que a maioria desses não abre mão de exercer uma parcela de poder na vida do município, mesmo que inconscientemente. Reportando-se à sua rede de contatos e, de acordo com a importância que exerce sobre esta, cada um destes cidadãos, independentemente do juízo de valor que façamos de suas atividades, coletivamente, podem se constituir parceiros ou adversários poderosos do gestor público. Este fenômeno, denominado governabilidade, ao variar acaba por dar conta da possibilidade de sucesso de um governo nos seus intentos. No entanto, é bom que se destaque a capacidade que o governante com "G" tem de negociar e tornar seus

parceiros os governantes com “g”, para utilizar a terminologia de Matus (1996, p. 14).

Tentando buscar respostas para esta complexa questão, que é a governabilidade pública, Carlos Matus cria a figura do triângulo de governo. Cada vértice contém um elemento fundamental para o sucesso do governante como podemos ver na figura a seguir.

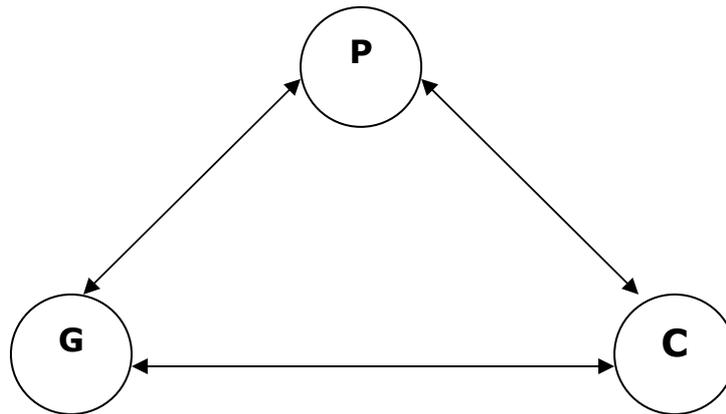


Figura 7.1: Triângulo de Governo (Matus, 1996, p. 60).

O vértice “P” representa o **projeto de governo** o “G” a **governabilidade do sistema** e o “C” a **capacidade de governo** do gestor. Segundo Matus: “(...) o projeto de governo versa sobre as reformas políticas, o estilo do desenvolvimento, a política econômica, etc., que parecem pertinentes ao caso e ao grau de governabilidade do sistema” (Matus, 1996, p. 59). Podemos resumir como sendo o conjunto de políticas públicas que compõem o horizonte do governo. Continuando Matus diz que:

A governabilidade do sistema (G) é uma relação entre as variáveis que o ator controla e não controla no processo de governo – variáveis essas ponderadas pelo seu valor ou peso para a ação do ator. Quanto mais variáveis decisivas ele controla, maior é sua liberdade de ação e maior é para ele a governabilidade do sistema (Matus, 1996, p. 60).

A governabilidade do sistema é, de fato, um fator fora do controle do governante, decisivo na definição do sucesso de suas políticas de governo, contudo sujeita a suas provocações e sensível à habilidade do governante. Para concluir essa questão temos o terceiro vértice que é:

A capacidade de governo (C) é uma capacidade de condução ou direção e refere-se ao acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades de um ator e sua equipe de governo, para conduzir o processo social a objetivos declarados, dados a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo (Matus, 1996, p. 61).

É como se fosse o conjunto de virtudes intuitivas e técnicas do governante, a serviço de seu governo, que, atuando de forma sinérgica, vão fertilizar a governabilidade do sistema ao mesmo tempo em que enriquecem o seu projeto de governo. Portanto, engana-se o gestor que ignora o poder dos governados, sobretudo aqueles de posição hierárquica privilegiada nas redes urbanas, além de não se munir de vacinas contra esses males da democracia. Esses atores sociais que lideram grupos importantes podem facilitar, dificultar ou até mesmo inviabilizar uma série de ações de governo¹.

Muitos governantes na busca do controle desses atores apelam para o clientelismo e o fisiologismo, jogo amplamente aceito por um número expressivo de atores sociais. Sem querer emitir juízo de valor a respeito desse tipo de atitude e dos motivos que movem essas pessoas ao aceitar essa lógica, é importante destacar que este estilo de governo corrói as bases da democracia, contaminando de forma crescente as relações entre gestor e população. Tais relações se baseiam numa ética duvidosa, na astúcia e na desconfiança. Geram exigências cada vez maiores de ambas as partes pactuantes, culminando sempre em traição, graves conflitos, desavenças, quando não levam os seus signatários a protagonizarem cenas públicas deploráveis.

Em contrapartida a isso, temos assistido uma nova relação crescente em todo mundo, como também no Brasil. É bem verdade que cresce numa velocidade aquém da nossa sede de ética na política, porém a nossa ansiedade não pode fazer com que este ritmo ultrapasse a cadência com que evolui a maturidade comunitária. Essa renovada relação entre governante e governado se baseia, fundamentalmente, na

¹ "(...) o território é 'produzido' por uma teia de relações sociais, mais ou menos dinâmicas, responsável por práticas materiais e por práticas de domínio e controle que, no entanto, só se tornam operativas através do 'consentimento ativo dos governados', ou seja, não é um poder *sobre* os outros, na sua expressão mais primária, mas um poder exercido *com* os outros" (Machado, 1993, p. 08 – grifos originais).

transparência de governo e na participação popular nas decisões tomadas pelo governante.

A participação popular aparece no vocabulário e na prática política das ações de desenvolvimento no final da década de 1950, segundo Majid Rahnema (2000, p. 191). Ainda segundo ele uma série de ativistas sociais e funcionários de agências multilaterais, que trabalhavam em países em desenvolvimento cujos projetos não frutificavam, passam a relacionar esses fracassos com a forma centralizada como vinha sendo planejado esse desenvolvimento. Esse acaba sendo o substrato que dá origem ao planejamento participativo.

Na verdade, o que assistimos neste final de século que passou foi uma transição, que ainda está ocorrendo, do processo de controle das variáveis que constituem o território. Segundo Lia Osório Machado, controle é uma expressão conceitualmente ambígua, já que além de expressar organização também expressa dominação (Machado, 1993, p. 07). É neste momento que surge a expressão gestão do território em substituição a planejamento. Por um lado ela expressa mais racionalidade administrativa, e não é por acaso que é uma palavra importada do ambiente empresarial, por outro ela empresta ares democráticos à administração pública, ao inserir a participação dos governados no bojo da qualidade de governar². Desta forma, em que pese uma intenção de controle é bem vinda a proposta de gestão, uma vez que garante mais organização social e promove avanços na democracia ao permitir que ela caminhe mais para a participação em detrimento da simples representação.

Acontece que esse estado, na ampla maioria dos recônditos planetários, ainda cheira à utopia. São poucos governantes dispostos a abrir mão de seu poder de decisão, apesar de sofrerem com a crise de governabilidade das cidades contemporâneas. Para além disso é sensato obtemperar que a urbe que, a rigor, não

² Mikhail Gorbachov talvez tenha sido o primeiro político, particularmente em país socialista, a propor a troca do planejamento central de governo por um processo com maior participação popular, que ficou conhecido mundialmente pela expressão russa *Glasnost*, transparência em português. Podemos ver sua opinião a respeito em citação de Lia Osório Machado: "(...) o conceito de gestão implica o avanço de formas mais democráticas de representação (Gorbachov*, 1987)" (Machado, 1993, p. 09).

*Gorbachov, M. Tareas del Partido en la reforma radical de la administración económica. Moscú, 1987.

atingiu este patamar político é porque ainda não se encontra socialmente madura para tê-lo construído.

Campos não se encontra distante deste último diagnóstico. Aqui o prefeito parece ter aberto mão de conversar com os principais atores sociais, em particular aqueles mais interessados no debate a respeito do planejamento urbano e regional para o desenvolvimento.

Atento a este fato, este trabalho procura resgatar essas opiniões a respeito do PEC, através dos participantes do processo e dos representantes do poder executivo municipal³. A seguir serão discutidos os aspectos mais relevantes dessas entrevistas que se encontram, integralmente em apêndice, junto do perfil mais detalhado de cada entrevistado.

7.1) VAI PARA O TRONO OU NÃO VAI? A VISÃO DOS ATORES SOCIAIS A RESPEITO DO PLANO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE UM MUNICÍPIO.

Resumindo o pensamento dos atores a respeito do plano estratégico, como ferramenta de gestão municipal, podemos dizer que ele abre espaço para a participação da sociedade civil organizada na definição dos rumos do desenvolvimento do município. Além de conferir um caráter mais organizado às políticas promotoras do desenvolvimento local. Entretanto, merece cuidados especiais na transposição do modelo empresarial para o ambiente territorial, em função das peculiaridades discrepantes em cada um desses universos.

Debater a validade do plano estratégico de cidade é uma questão de extrema relevância, pois se sabe que uma série de pessoas tem críticas profundas a ele, embora tais críticas sejam oriundas de ambientes acadêmicos em quase sua

³ Dos 10 entrevistados dois são secretários do atual prefeito e um foi secretário do prefeito anterior, Anthony Garotinho, que deu início ao PEC. Aliás, ele seria um dos entrevistados, no entanto compromissos políticos nacionais seus e o inferno astral por que passava o governo de sua mulher que, entre outras coisas, o fez assumir a Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro, no período dedicado à entrevista, parecem ter esmaecido os seus contatos comigo. Apesar dele ter confirmado que gostaria de ter dado o depoimento.

totalidade. Apesar de termos, aqui, dois entrevistados de perfil eminentemente acadêmico, mesmo eles não chegaram a condenar veementemente o plano estratégico como uma ferramenta de construção do desenvolvimento. O que vimos foram, no máximo, ressalvas. Essas ressalvas partem, principalmente, como já era esperado, dos dois representantes da academia os professores Arthur Soffiati e José Luis Vianna da Cruz.

O primeiro resgata boa parte da história do planejamento urbano, mais recente, em Campos. Recorda os instrumentos de gestão urbana elaborados na cidade desde 1979 e faz isso com certa propriedade, já que participou ativamente da formulação destes. Com sugestões quando houve consulta e com críticas públicas, principalmente através dos jornais, numa espécie de atitude de resistência, quando tais instrumentos foram impostos pelo poder público municipal. Critica a proposta apenas municipal do plano estratégico, compreendendo que um planejamento regional seria mais eficaz. Acaba também por identificar como tradicional, um eufemismo para conservadora⁴, a metodologia do PEC, entretanto defende o planejamento urbano como uma alternativa ao “vale tudo”, colocando o plano estratégico neste rol.

O professor José Luis Vianna chama atenção para o risco da transposição do planejamento estratégico empresarial para o território, destacando, principalmente, a disparidade hierárquica das relações nos dois ambientes. Avança, para além disso, com uma crítica precisa ao reconhecer a dificuldade que as camadas mais periféricas da população têm de participar dessas discussões públicas. Cita, inclusive, a necessidade de acúmulo de conhecimento e de prática social que falta a esses cidadãos, o conhecido *empowerment*. Vejamos uma parte da sua fala a respeito:

Eu quero dizer o seguinte: nós estávamos em casa. Aquela era a nossa casa, mas era absolutamente um mundo desconhecido, totalmente desconhecido para esse conjunto da sociedade que a gente pretendia incluir. Então eu digo: mesmo a vanguarda dessa sociedade que são os sindicatos, e em se tratando de sindicatos dessa região e dessa cidade, não tinham um domínio nem do raciocínio nem do discurso nem da linguagem e do referencial que era o pressuposto da nossa discussão. Que era uma racionalidade

⁴ O autor deste trabalho assume inteira responsabilidade a respeito deste comentário sobre a opinião do entrevistado.

técnica, a racionalidade de planejamento que, aliás, poucos estão preparados (José Luis Vianna da Cruz).

Apesar da postura cautelosa reconhece virtudes na metodologia utilizada no PEC e sabe que se não houver a inclusão destes setores da sociedade, mesmo que sem condições ideais para a participação no debate, a sua marginalização tende a se aprofundar.

O professor Roberto Moraes Pessanha, assim como o professor José Luis, alerta para o risco da transposição desavisada do plano estratégico empresarial para o ambiente público. Reconhece, também, a importância de ser este um exercício de democracia participativa e ressalta a capacidade que o plano estratégico tem de inserir uma postura pró-ativa nas lideranças comunitárias, em especial em Campos onde sempre se opera com a expectativa de um grande empreendimento que virá por mãos salvadoras e nos tirará da condição de estagnação.

O professor Luciano D'Angelo Carneiro, com sua vivência de Secretário de Fazenda da prefeitura de Niterói, defende o plano estratégico como sendo uma ferramenta imprescindível e faz isso relatando conselhos que recebeu pelo Brasil afora.

Hoje eu diria, que sem medo de errar, se eu fosse o prefeito desta cidade instalaria... seria o primeiro movimento que eu faria de gestão pública: criar um planejamento estratégico para o município. E quero reforçar que esse sentimento está compartilhado de algumas informações de alguns gestores nacionais que eu considero da melhor qualidade. Antes da gente assumir a secretaria de fazenda em Niterói nós fizemos um périplo por algumas prefeituras que nós consideramos prefeituras bem administradas nesse país e uma delas foi a prefeitura de Santo André. Em conversa com o prefeito da ocasião, que era o Celso Daniel, nós pedimos a ele que desse dois importantes conselhos pro prefeito que ia assumir. O primeiro conselho que ele deu foi que fizesse um planejamento estratégico para o município e o segundo preceito que tentasse ter governabilidade na política. Trabalhar com essas duas matrizes era o primeiro passo de sucesso (Luciano D'Angelo Carneiro).

Apesar do seu entusiasmo o professor Luciano lamenta a falta de quadros preparados, nas prefeituras da maioria das cidades do país, para assumir os desafios que um planejamento urbano moderno coloca diante dos municípios, hoje.

Os entrevistados do grupo 2 fazem intervenções similares, entre si, sem grandes destaques, pelo menos neste quesito. Defendem a ferramenta gestonária sem criticá-la. O presidente da Fundação CIDE, Ranulfo Vidigal Ribeiro, enaltece o

plano estratégico, reconhecendo a importância da participação da sociedade organizada. O Secretário de Planejamento de Campos, José Luis Maciel Puglia, destaca a riqueza de opiniões que o plano estratégico enseja, porém condena um possível mau uso que se possa fazer dele, observando que o plano é uma ferramenta que pode ser bem ou mal utilizada. O Assessor especial da prefeitura de Campos, Luiz Mário de Azevedo Concebida, reconhece a complexidade maior que existe no ambiente urbano em comparação ao empresarial. Tece loas à participação popular, através do plano, e condena alguns de seus pares que não são simpáticos a estes mecanismos.

Eu sei que tem pessoas na administração pública que não vêem isso com bons olhos, pessoas que não têm conhecimento sobre matéria de Direito Administrativo e quando assumem o cargo, elas se consideram donas dele. As pessoas esquecem que estão ali representando a sociedade, portanto elas devem satisfação à sociedade (Luiz Mário de Azevedo Concebida).

Com relação ao grupo 1 há, também, opiniões de defesa do plano estratégico, que poderíamos classificar de apologistas. O empresário Edmir Guimarães Venâncio vê este instrumento de gestão pública como uma espécie de condição *sine qua non* de governo. O jornalista José Cunha Filho cita Jaime Lerner e seus pupilos como defensores da proposta, concorda com eles e diz que a ausência disso seria o *laissez faire*, o que considera inaceitável. O empresário Geraldo Banedicto Hayem Coutinho, presidente da FIRJAN – NF, também considera o plano estratégico como uma política obrigatória e defende a participação não só dos setores organizados da sociedade, comoy também de representações territoriais.

7.2) MORREU? COITADO, ERA UM SUJEITO TÃO BOM! AS OPINIÕES A RESPEITO DE UM POSSÍVEL LEGADO DO PEC.

Num exercício de produzir uma visão consensual de todos os entrevistados sobre os benefícios provenientes da breve experiência que foi o PEC, podemos dizer que eles exaltam a construção de uma base de dados densa e em grande parte inédita, até então, na região. A introdução, através do convencimento, de uma

cultura de planejamento no município de Campos, permitindo inclusive, o transbordamento deste benefício para outros municípios vizinhos. Sem esquecer, contudo, que o PEC aproximou e induziu o trabalho cooperativo em uma série de instituições que geravam produtos isoladamente e com resultados menos expressivos em Campos e na região.

Um aspecto que desperta interesse no debate deste quesito diz respeito à opinião geral, sem exceção, nem mesmo ressalvas são feitas, sobre a lacuna deixada pelo fim do PEC. Ora, se os principais atores envolvidos na elaboração e sustentação de um plano lamentam o seu fim, por que motivos ele teria terminado então? Se há unanimidade a respeito do bem comum e avanços que ele poderia propiciar, por que será que todos teriam deixado o PEC escapar entre os dedos? Isso pareceria um grande mistério não fossem os fortes sintomas de pouca maturidade para o debate demonstrados pela comunidade campista. A fala dos atores é carregada de queixas não resolvidas e a crítica quase nunca abre espaço para a autocrítica.

Sobre o legado deixado pelo plano a opinião já não é tão unânime. Entre os 10 entrevistados uma voz se encontra marcada por um tom pessimista. O empresário Geraldo Coutinho acha que o plano praticamente não deixa nada de positivo, relatando isso num testemunho em tom de desânimo com relação ao presente, já que reconhece o valor, da base de dados produzida e na reunião de pessoas, em trabalhos futuros. O plano reuniu técnicos e lideranças que pouco se falavam, permitindo o diálogo e o trabalho integrado. Alguns, inclusive, continuaram a trabalhar coletivamente e de forma cooperativa mesmo depois do fim do plano, fazendo isso até hoje. Ainda no grupo 1 o empresário Edmir Venâncio, talvez o mais otimista com os resultados, em que pese parciais, ressalta que até no erro existe aprendizado. Vê também com grande entusiasmo a visão de futuro, além da cultura de diagnóstico e de planejamento que uma série de pessoas, em Campos, acabou vivenciando e aprendendo a valorizar através do PEC.

(...) o resultado negativo também é ensinamento. Eu acho que sempre tem lucro quando se trabalha, se estuda, se senta ao redor de uma mesa com cabeças pensantes, com posições até antagônicas... eu acho que sempre tem um resultado positivo (Edmir Guimarães Venâncio).

Finalizando esse grupo o jornalista José Cunha reconhece que algumas ações urbanísticas de Campos, hoje, depois dos royalties do petróleo fartos, têm raízes em reuniões do PEC e termina seu depoimento dizendo: "De um modo geral, serviu para dar maior consciência comunitária e associativa às chamadas cabeças pensantes de Campos" (José Cunha Filho).

No grupo de interesse 3 as conclusões giram em torno dos mesmos benefícios vislumbrados pelo grupo anterior, ou seja, a importância de se reunir pessoas em torno de uma discussão relevante para a sociedade, a construção de uma base de indicadores que enriquece sobremaneira a capacidade de intervenção no município e a semente deixada que propicia que várias pessoas e instituições trilhem os caminhos destas descobertas. O professor Aristides Soffiati e o Secretário de Fazenda de Niterói, Luciano D'Angelo, convergem para este discurso. Embora concorde com isso, na sua análise, o professor Roberto Moraes acrescenta um dado extremamente interessante. Ele diz que o PEC acaba, mas deixa um vírus poderoso, na cidade, que passa a pautar o debate sobre o estilo de governo e que termina impondo este mote à campanha para prefeito em 2000. Segundo ele:

(...) nos dias de hoje você percebe que as primeiras discussões do plano estratégico, do diagnóstico da cidade, permitiram fazer com que representantes da sociedade, que participaram mais diretamente, pudessem desenvolver a capacidade de olhar o futuro para além dos problemas cotidianos. Tanto é assim que na eleição de 2000, para prefeito em Campos, a discussão que, basicamente, acabou nortear o debate eleitoral era a necessidade de se planejar a cidade (Roberto Moraes Pessanha).

O professor José Luis Vianna, com a visão privilegiada por ter concluído neste momento sua tese de doutorado, que tem como tema o desenvolvimento na região, vislumbra inúmeros benefícios vindos do plano. Além dos já citados ele vê que o PEC mediou um pacto entre as diversas correntes políticas do município. Acontecimento, diga-se de passagem, inédito. Elogia o desenho metodológico elaborado pelo professor Franklin Coelho, que propiciou um viés inclusivo e democrático ao plano ao mesmo tempo em que minimizou os possíveis conflitos provenientes dessa ousadia, além de provocar o reconhecimento geral desta necessidade. Saúda a legitimação do desenvolvimento como campo de discussão, em especial pelo renovado conceito com que o desenvolvimento é abordado no PEC. Trocando em miúdos, o reconhecimento que o desenvolvimento há que prever ganhos não só no aspecto econômico, mas

especialmente, nas dimensões sociais, políticas e ambientais. Identifica a ocorrência, que reputa como fantástica, de um fenômeno sociológico, que é a alteridade, uma vez que ao criar a aproximação de contrários o PEC permitiu que estes construíssem laços de afinidade com antigos adversários do campo ideológico.

Houve um reconhecimento mútuo, e isso eu acho fantástico, é mais sociológico, que é o seguinte: houve um fortalecimento da noção de alteridade, que é a descoberta do outro. Eu acho que para nós da esquerda descobrimos o centro e alguns setores conservadores como setores que são gente como a gente (...) Acho, ainda, que houve uma descoberta deles a nosso respeito também. Que nós nem "comíamos criancinha" nem botávamos fogo naquilo que a gente entrava nem tínhamos a perspectiva destrutiva de sermos só críticos (...) (José Luis Vianna da Cruz).

Ele apenas lamenta que não foi possível solucionar a velha e falsa dicotomia entre teóricos e pragmáticos, embora reconheça ser este um problema crônico em todos setores, mesmo na academia onde o rigor científico já deveria ter permitido superar essa infeliz polêmica.

Nesta questão o grupo 2, no geral, concorda com os outros dois grupos, ao identificar como principais ganhos permitidos pelo PEC a base de dados por ele deixada e a aproximação de pessoas e instituições. O Secretário de Planejamento da prefeitura de Campos, José Luiz Puglia, inclusive, reconhece uma certa coragem nos diagnósticos elaborados pelo plano. Diz, também, que ele se constituiu num considerável indutor de amadurecimento da comunidade campista, trabalhou a auto-estima dessa população e aproximou instituições que operavam de forma polarizada.

O Assessor especial da prefeitura de Campos, Luiz Mário Concebida reconhece uma série de sugestões auscultadas pelo PEC que independentemente de terem sido acatadas se revelaram sábias tempos depois. Ressalta o valor dos indicadores levantados durante o plano e revela que a prefeitura de Campos está se utilizando deles:

A coisa mais importante... eu vou voltar o que eu disse no início. Só em ter aquela base de dados, já bastaria. O PEC não precisava ter feito mais nada. Mas não foi só isso (...) foi muito útil realmente, por essa base de dados que vem sendo utilizada pela prefeitura, a gente vem tentando atualizá-la, a prefeitura vem caminhando pra ter um banco de dados mais consistente, o CIDAC [Centro de Informação e Dados de Campos] é um projeto que eu acho que vai ser consolidado ainda nesse governo (Luiz Mário de Azevedo Concebida).

O presidente da Fundação CIDE, Ranulfo Vidigal, prefere tergiversar neste quesito, cita um elenco de ações do governador Anthony Garotinho como sendo proposições do PEC, como por exemplo: investimentos na UENF, o programa Frutificar, investimentos viários em parceria com a prefeitura de Campos etc. Aparenta, também, se esquecer da defesa que fazia, no tempo do plano, do desenvolvimento endógeno ao se mostrar partidário da antiga e desgastada fórmula desenvolvimentista baseada, exclusivamente, na torcida pela vinda dos megaempreendimentos, em especial a refinaria do Norte Fluminense. Fala dela como se fosse a panacéia que "salvará a lavoura" da região. Vejamos o que ele tem a dizer:

Nós precisamos ainda de um fator estruturante adicional pra que a geração de valor agregado fique mais por aqui e isso talvez passe pelo porto e, com certeza, passaria pela refinaria, que é a luta atual. Refinaria e porto pra consolidar isso. Aí nós vamos ter 30 mil empregos adicionais, as prefeituras vão ter orçamentos muito maiores porque terão como cobrar receita própria via ISS, via uma série de impostos que vão se multiplicar (Ranulfo Vidigal Ribeiro).

7.3) MORREU? DE QUE, MORTE MORRIDA OU MORTE MATADA? NA VISÃO DOS ATORES SOCIAIS OS MOTIVOS QUE DECRETARAM O FIM DO PEC.

Finalizando o roteiro da entrevista os atores selecionados para representar a opinião da comunidade campista dão sua versão para o fim do Plano Estratégico de Campos. Há que se explicar, de fato, muita coisa. Como já foi dito antes todos lamentam o fim do plano, portanto, como são os principais, ou representam os segmentos sociais, responsáveis pelo pacto que sustentava essa iniciativa, é justo que esperemos deles uma assertiva plausível para o fracasso dessa tentativa de democracia participativa na gestão do desenvolvimento do município de Campos.

É de se desconfiar que o fim de uma iniciativa como essa seja explicada não apenas por um ou dois motivos, mas por um espectro amplo de fatores. Entretanto, não podemos nos enganar que há, provavelmente, um ou no máximo dois fatores que concorreram com peso fundamental nessa interrupção.

No grupo de interesse 1 inicialmente temos a opinião do jornalista José Cunha, que dispara um petardo tão forte quão pouco certo, já que bastante ambíguo devido ao caráter genérico de sua asserção: "A fogueira de vaidades ajudou a queimar algumas vocações comunitárias" (sic!). O empresário Geraldo Hayem Coutinho, presidente da FIRJAN – NF, é mais específico. Começa dizendo que não há a possibilidade de um plano estratégico de cidade dar certo sem a co-autoria do poder público municipal. Lembra da proposta inicial lançada pela FENORTE em março de 1996 e afirma que esse processo teria que ser mais elaborado e incubado antes de ser "oferecido" (usando suas palavras) à prefeitura. Acusa as autoridades municipais de, por falta de inteligência ou humildade, terem esvaziado o plano. Na sua visão houve uma atitude desagregadora, que quebrou a estrutura cooperativa e o pacto existente, quando assumiram sozinhos o comando do PEC o que teria provocado o desânimo e o afastamento de atores comprometidos com a causa comunitária. Segundo ele:

Até mesmo a estrutura de organograma que havia sido pensada foi totalmente ignorada e destruída por essas ações e ele deixou de ser um plano estratégico da maneira que a gente conhece e passou a ser um plano que iria ser concluído e finalizado, tendo como produtor de idéias apenas um grupo oficial. Então eu acho que nesse instante as boas pessoas que tinham um potencial de contribuição se viram inúteis dentro daquela estrutura toda e começou a desagregar. E no instante em que desagregou, mingou e aí sim ficou restrito aos limites da prefeitura que anunciava, pelo menos naquela época, que o plano seria concluído e que o resultado iria satisfazer a todos. Eu não conheço esse resultado, não sei se o plano foi concluído e se o foi não foi publicado porque certamente se tivesse dado publicidade a gente teria ciência. (Geraldo Benedicto Hayem Coutinho).

O empresário Edmir Venâncio vai mais além e diz serem três os principais motivos que concorreram para o fim do plano, sendo que dois contornáveis, porém a falta de apoio financeiro da prefeitura ele reputa ter matado de inanição o PEC. Ele atribui essa falta de recursos a uma atitude deliberada do prefeito Garotinho, que se estendeu pelo mandato de Arnaldo Viana. Na sua opinião isso se deu em função de uma característica do ex-governador Garotinho que não é capaz de cooperar nem dividir nada com ninguém, além de se sentir ameaçado por outros atores, presentes no plano, que construíam carreira política paralela à sua. Afirma, ainda, que isso se verificava no apoio parcimonioso demonstrado pelos técnicos da prefeitura e pela dedicação do coordenador técnico, Ranulfo Vidigal, que ele considera muito aquém

da capacidade deste, que teriam como principal motivação a orientação do executivo. Segundo ele: "O medo na realidade era o planejamento estratégico trazer conhecimentos de problemas e soluções que iam bater de frente com os interesses políticos dos administradores. Esse era o fundo da questão" (Edmir Guimarães Venâncio).

Ele ainda acha que houve falta apoio e de entrosamento político institucional [coisa facilmente explicável no individualismo e falta de espírito comunitário demonstrado, e construído historicamente, na região]. Como terceiro motivo ele identifica, e pede desculpas por desagradar as pessoas a quem tem apreço e pertencem aos grupos mais progressistas envolvidos, o clima assembleísta que permeou o PEC. Na sua opinião havia excesso de consultas e de pessoas nas reuniões decisórias. Embora ele reconheça que seja um problema contornável, sua crítica a esse respeito é clara:

(...) mas deveria ser afinado para que as equipes de trabalho não se perdessem numa discussão muito ampla, muitas vezes estéril e que dificultava a se chegar a conclusões definitivas. De modo que eu acho que isso é uma técnica que deve ser incorporada ao planejamento estratégico, eu afirmo isso como profissional. O afinamento das proposições, discussões sucessivas e redução, também sucessiva, do universo dos participantes da discussão. Até chegar a uma discussão final do corpo técnico. No meu entendimento a palavra final seria da equipe responsável pela elaboração do documento, levando em conta todas as contribuições da assembléia (Edmir Guimarães Venâncio).

Apesar do pragmatismo impregnado na fala do empresário Edmir Venâncio ser considerado uma característica de personalidades forjadas no ambiente em que se exige resultados e produtividade, ela é compartilhada pelo professor Aristides Soffiati. Uma figura cuja vida é eminentemente acadêmica, considerado de esquerda e que sempre propugnou posições críticas em relação ao desenvolvimentismo. Na sua percepção:

Então eu aceitei meio a contragosto porque eu já tinha uma experiência bem grande de participar nesse tipo de equipe que vai formular alguma coisa e sempre tem a decepção de verificar que ela se esvai no meio do caminho, que se esfacela ou que vai se dissolvendo lentamente. Eu tinha essa expectativa, tenho essa expectativa quando se trabalha em alguma coisa a longo prazo. Não que a minha atitude seja aristocrática ou seja centralizadora, mas eu acho que é preciso ser mais ágil quanto a isso. Então, grupos menores ou então grupos que têm um prazo definido para trabalhar

funcionam melhor que esses grupos que são muito grandes e têm prazo muito dilatado pra trabalho (Aristides Arthur Soffiati Netto).

Isso mostra que a questão da descentralização da voz, proposta pela democracia participativa, é uma polêmica que extrapola posições ideológicas, que carece muitas vezes de um ajuste fino ou, quem sabe, precisa ser mais bem discutida nos meios onde é praticada. O professor José Luis Vianna, por exemplo, vê nisso uma virtude da metodologia do plano e elogia:

(...) a perspectiva metodológica imposta aqui, atribuo isso em grande parte ao mérito do Franklin, com uma perspectiva democrática ampla e de inclusão. Sob tensão e enfrentando... se propondo a uma construção hercúlea, mas nitidamente no campo de centro–esquerda porque, inclusive, incomodou as forças mais de centro nessa composição, sempre incomodou. Foi uma ginástica política fantástica manter esse novo aglutinado (José Luis Vianna da Cruz).

Neste ligeiro debate feito através da interação artificial dos depoimentos isolados dos atores, começamos ver introduzida a visão do grupo de interesse 3. Retornando à fala do professor Aristides Soffiati ele reconhece dois fatores diretos que contribuíram para o fim do plano. Primeiro posições irreduzíveis de alguns participantes nas reuniões da rede técnica, a seu juízo, totalmente desprovidas de consistência. Em segundo lugar o descaso, em parte proposital, das autoridades do poder executivo municipal para com o plano. Embora ele lembre que, o então Assessor Especial da prefeitura de Campos, Ranulfo Vidigal tenha dito que o PEC era o maior pacto político celebrado em Campos. Concluindo ele acha que esses dois fatores foram cansando as pessoas que acabaram se afastando dos trabalhos do PEC.

O professor Luciano D'Angelo acredita que o principal fator seja a falta de crença política do principal responsável pelo plano nesta forma de governo, ou seja, o poder executivo municipal. Se referindo ao prefeito Garotinho ele diz:

Eu acho que com a mesma intensidade que ele foi sensibilizado a fazer o movimento ele usou a mesma força para dessensibilizar a instalação do plano estratégico. Por um feitio, por um modelo velho, carcomido, anacrônico de gestão populista, que não se ajusta muito ao plano estratégico. Onde a pergunta: qual o efeito eleitoral que ação provoca vem antes da ação administrativa. Essa pergunta está sempre na cabeça dos prefeitos populistas e não só populistas. De um modo geral na cabeça do gestor público. Ele não tem paciência e às vezes nem compreensão nem maturidade política para entender

que o resultado eleitoral também pode vir até com mais intensidade numa boa gestão (Luciano D'Angelo Carneiro).

O professor José Luis Vianna acha que a composição política tensa que sustentava o plano era um fator de indubitável fragilidade. A queda de braço entre o governo Marcelo Alencar e o prefeito Garotinho, que haviam disputado o segundo turno da eleição para o mandato exercido pelo primeiro definia um clima de disputas acaloradas. Apesar de uma postura mais conservadora do governo estadual em relação ao Garotinho ele reconhece que a FENORTE, representante maior do governo do estado em Campos, incorporava a racionalidade técnica do plano e as autoridades executivas municipais não. Na sua percepção o poder executivo municipal só participou do plano para que esse não fugisse ao seu controle. Segundo ele o objetivo era que os projetos estratégicos oriundos do PEC não poderiam promover situações que contrariassem os interesses do grupo político que governava o município.

Eu acho que o poder municipal, não estou falando só o daquele momento, Garotinho e o que fosse... o poder municipal encontra uma forma de exercício do poder, aqui em Campos e na região, em que ele rejeita qualquer forma de racionalidade técnica, ele rejeita qualquer instrumento que escape ao controle político na forma que ele exerce o controle político, que é: cooptando, aparelhando, tornando dependente a população, quer dizer, a forma de prover recursos para população é tornando ela extremamente dependente do poder municipal. Então essa racionalidade caminhava no sentido de fortalecer a libertação, a autonomia da sociedade, ganhar força, ganhar autonomia, ganhar vida própria (José Luis Vianna da Cruz).

Além disso, ele, com sua visão aguçada de bom sociólogo, identifica a limitação das instituições participantes, pela falta de prática democrática, histórica, nos diversos setores de Campos e da região. Segundo ele:

A cultura produtiva, a cultura social e política da região são muito marcadas pelo elitismo, pelo autoritarismo, pela concentração, pelo monopólio, pela centralização. E o plano se ele não fosse de alguma forma democrático não teria sentido. Então os grupos tradicionais de poder da região, aí de poder eu digo não é só poder político não, mas de projeção, de posição e de prestígio; de poder social e econômico, digamos assim. Eles não tinham uma prática ou uma cultura política democrática. Pelo contrário, uma cultura política preconceituosa com relação à democracia e à participação. Uma cultura política extremamente autoritária, oligárquica e preconceituosa mesmo, estigmatizante em relação a povo. E a possibilidade do desenvolvimento, do projeto contemplar interesses que eles consideram menores, subalternos (José Luis Vianna da Cruz).

O professor Roberto Moraes elabora uma crítica similar a do professor José Luis Vianna. Ele acha que nunca houve o interesse por parte de ambos os prefeitos, Anthony Garotinho e Arnaldo Viana, de que o PEC deslanchasse. Embora, admita que no início, ainda no governo Garotinho, havia uma expectativa, por parte das autoridades do executivo municipal, que técnicos, atraídos pelo PEC, pudessem desenvolver projetos que permitissem a captação de recursos, pela prefeitura, que a tirasse da penúria fiscal em que se encontrava⁵. Para além disso sua crítica traz um componente novo, do campo político. Na sua visão, mais que controlar, o, então, prefeito Garotinho queria se apropriar do plano para dele extrair uma imagem de governante moderno, comprometido com ferramentas de gestão avançadas. Nas suas palavras:

É verdade que a participação do prefeito no plano municipal, no início das discussões em 97, 98 tinha a ver com a necessidade do prefeito eleito, que era o Garotinho. Ele estava sendo reeleito, já tinha um mandato anterior e nessa segunda eleição, embora ele tenha ganho no primeiro turno, percebeu-se que ele não obteve uma votação no setor mais pensante, no segmento mais crítico da sociedade. A possibilidade de participar da discussão do PEC, para ele, era estratégica sob o ponto de vista de sua carreira política e não do desenvolvimento do município. Além de se reeleger sem o apoio deste setor, que queria discutir mais profundamente nossos problemas e suas soluções. Por um outro lado ele vislumbrava a possibilidade de ser governador do estado e aí, de certa maneira, interessava a ele estar na discussão do plano estratégico que era considerado uma coisa moderna na ocasião (Roberto Moraes Pessanha).

Ainda, na sua visão, houve falta de mobilização dos setores organizados da sociedade que se deixaram cooptar e de alguma forma não pretendiam desagradar o poder executivo municipal.

(...) por outro lado a falta de mobilização das entidades da sociedade civil, até porque muitas delas participavam do plano, mas eram cooptadas, num grau maior ou menor, pelas autoridades municipais. Várias não queriam melindrar o governante, vamos dizer assim, que era uma peça chave neste quadro (Roberto Moraes Pessanha).

⁵ É importante lembrar que no início do seu segundo mandato na prefeitura de Campos o ex-governador Anthony Garotinho encontra um quadro fiscal muito diferente do que se vê hoje. O orçamento era inferior aos R\$ 90 milhões/ano e a prefeitura estava afundada em dívidas. Devendo, inclusive, salários aos servidores municipais.

Até então foram ouvidos atores, que podem ser considerados, de posição discordante do grupo político que se encontra mandatário do poder executivo municipal em Campos desde 1988. Em que pese as assertivas a respeito dos motivos todos são unânimes em responsabilizar o poder executivo municipal como o principal responsável pelo fim do PEC. Este momento gera uma certa expectativa do que tenham a dizer os 3 entrevistados restantes, já que eles são os representantes desse grupo responsabilizado pelos demais atores. Mesmo que se leve em conta as desavenças públicas existentes, nos últimos meses dentro dele, que acabou cindindo o bloco liderado pelo ex-governador Garotinho.

A intervenção do Presidente da Fundação CIDE, Ranulfo Vidigal, já se encontra inoculada por esse sentimento de oposição que o grupo do ex-governador Garotinho passou a sustentar em Campos desde que este perdeu a eleição para presidente da república em outubro de 2002. No seu entendimento o poder público municipal no tempo do Garotinho era pautado pela mobilização e hoje não. Ele não vê o atual prefeito conversando com os diversos setores da sociedade, sobretudo com os contrários, na busca de soluções para os problemas do município. Na sua opinião:

Hoje em função dos recursos extraordinários dos royalties do petróleo há um sentimento, na minha interpretação, dentro da prefeitura, de muita auto-suficiência e essa auto-suficiência é desmobilizadora, porque a prefeitura sozinha ela não representa nada. Ela representa R\$ 300 milhões num município cujo PIB é de R\$ 3 bilhões. Então ela representa 10% desse PIB, 10% não movimenta os 90. O que movimenta os 90 é a interação e a interação se faz com a arrumação da coisa com a discussão, com o pacto político, com o ouvir, atrair soluções, beber da sabedoria do contrário e o plano... o nosso plano era isso (Ranulfo Vidigal Ribeiro).

Seja lá o que se conclua daí essa posição é coerente tanto com a lembrança que o professor Aristides Soffiati tem de Ranulfo Vidigal no início do PEC, quando ele teria dito que este era o maior pacto político construído em Campos. Como também com a avaliação do professor Roberto Moraes de que o apoio inicial, dado ao plano, coincidia com o interesse fiscal e eleitoral futuro, de então, do ex-governador Garotinho.

O assessor especial do prefeito Arnaldo Viana, Luiz Mário Concebida, tem uma avaliação de que tudo começa em questões que ele chama de culturais, ou seja, ele

acha que a sociedade, como um todo, ainda não deu a devida importância que teria um plano estratégico para o município. Em segundo lugar ele afirma que no momento em que os royalties experimentaram valores bem acima do costumeiro os atores envolvidos misturaram a discussão do PEC com a discussão a respeito de onde o prefeito deveria aplicar recursos tão vultosos. Queixa-se, também, que a sociedade não se comprometia a contribuir financeiramente com o plano, que a prefeitura arcava com tudo sozinha. Conclui dizendo que a prefeitura não fez o esforço mínimo para manter o plano e que a sociedade civil organizada teria que ter concluído o PEC independentemente da prefeitura. Em suas palavras:

Isso misturou um pouco a discussão, isso caminhou um pouco pro lado partidário, talvez. A sociedade não quis colaborar do ponto de vista financeiro, de você pagar as coisas, nós estávamos pagando sozinhos, e tal. E eu aqui, da própria administração pública, não encontrei tanta vontade assim de você manter aquilo. Acho que a Prefeitura poderia até ter mantido, mas não achei tanta vontade assim de manter. E a sociedade lá fora também não se manifestou. Porque ela poderia dizer: a Prefeitura não quer mais participar não? Nós vamos dar um jeitinho aqui, vamos tocar esse barco pra frente e concluir os projetos. A coisa infelizmente morreu ali (Luiz Mário de Azevedo Concebida).

O secretário de planejamento da prefeitura de Campos, Arquiteto José Luiz Puglia tem uma visão um tanto diferente do Assessor Luiz Mário. Na sua concepção esses conflitos são normais. Ele chega, inclusive, a citar os inúmeros conflitos que tiveram que ser mediados no plano estratégico de Barcelona. Mesmo este sendo considerado modelo mundial. Plano que, até mesmo, alguns críticos do instrumento gestor tem elogios a tecer. Na sua visão o que determinou o fim do plano foi a política partidária. Ele acha que as disputas neste campo é que acabaram determinado o fim deste. Segundo ele:

No caso, aí, o cargo eletivo era o cargo de prefeito que era o objetivo máximo que poderia levar a esse rompimento. E na minha opinião justamente o fato de você, dentro do plano estratégico, vislumbrar algumas pessoas com a possibilidade de se eleger a um cargo político. E as pessoas que estavam dentro do exercício desse cargo político viram ali um momento em que se sentiram ameaçadas e começaram justamente a abortar o processo, vamos dizer assim, ou minar o processo para que ele não tivesse prosseguimento. Então, na minha opinião, a questão política foi, assim, fatal para que o plano não tivesse sobrevivido. Por que, de repente, tudo que o plano tinha de bom e positivo para ser proposto e colocado passou a ser sobrepujado pela questão maior que foi a questão política (José Luiz Maciel Puglia).

Outro aspecto em que ele diverge de seu colega de secretariado é a respeito da importância do poder executivo municipal para a integridade e longevidade do plano. Na sua concepção não há plano estratégico sem o poder executivo. Assim como, também, este não terá legitimidade sem a presença da sociedade organizada.

Porque a gente sabe que o plano estratégico sem o poder público atuando ele é inviável. Não tem como você implementar uma política de plano estratégico sem o poder público estabelecido participar ativamente, entendeu? Como também é impossível você ter um plano estratégico sem a participação da sociedade civil organizada. Como aconteceu esse embate, a partir de um certo momento do plano, ele se tornou inviável justamente por esse embate começar e ter um atrito tão forte que não deixou mais o plano caminhar. Essa é a minha visão.

(...) Aí vira uma coisa que vai cair no ridículo, porque uma prefeitura como a de Campos, que tem hoje um orçamento previsto de R\$ 450 milhões de reais... as ações efetivas que ela promove são muito contundentes em termos da expectativa da sociedade, da coletividade. Então se você tem um plano estratégico à revelia do poder estabelecido o que esse plano estratégico vai trazer de retorno para a sociedade? Nada! Porque ele não tem o respaldo do poder público (José Luiz Maciel Puglia).

Variando apenas o grau de reatividade os atores que representam o poder público municipal, hoje, se encontram numa posição nitidamente defensiva, em se tratando do PEC. Entendem sua importância, lamentam o seu fim e reconhecem os seus avanços. Entretanto, por fidelidade ao prefeito, o que é mais provável e até certo ponto compreensível, alguns se perdem e se colocam a defender posições incômodas e, por vezes, até incompatíveis com a postura coerente e distinta que tem pautado sua vida pública.

Resumindo os depoimentos dos entrevistados a respeito do fim do PEC podemos ver precipitar alguns aspectos que se mostram recorrentes nas argumentações, apesar de todas as divergências. Inicialmente o reconhecimento de motivos de ordem política que vão desde a inércia do poder executivo municipal até o comprometimento dos seus interesses eleitorais e de sua manutenção no poder. A política ainda é exercida baseada em projetos pessoais que ignoram solenemente o interesse público. Outro aspecto bastante considerado diz respeito ao ineditismo e à amplitude do pacto construído e por isso mesmo muito tenso e difícil de administrar. Gerar tensões sempre é muito fácil, entretanto é sempre mais penoso diluir essas tensões e promover a reconciliação dos diversos atores em conflito. Finalizando,

vemos ressaltada a dificuldade histórica de se trabalhar as questões comunitárias nesta região, uma vez que aqui sempre prevaleceu o individualismo, o clientelismo e o imediatismo. Inimigos históricos do resultado de longo prazo baseado no entendimento, na solidariedade e na cooperação.



Cabra Marcado para Morrer – Eduardo Coutinho, Brasil, 1984

Em fevereiro de 1964, Eduardo Coutinho começa a filmar a história do líder da liga camponesa de Sapé na Paraíba, João Pedro Teixeira, assassinado em 1962. Logo depois vem o golpe militar e as forças emergentes deste, de forma arbitrária, encerram esta produção.

Dezessete anos mais tarde, com o declínio da ditadura militar marcado por um processo de abertura política, o cineasta retorna à região e reencontra a mulher de João Pedro, Elizabeth Teixeira, vivendo na clandestinidade. Encontra também outros camponeses que atuaram na produção inicial e então começa o filme dentro do filme.

Ao comparar a morte do PEC com “O Cabra Marcado para Morrer” não se pretende chegar ao exagero de equiparar os patamares de violência, principalmente se levarmos em consideração que a morte do PEC foi lenta e gradual. Entretanto, não se pode deixar de inferir que tal como João Pedro e o filme de Eduardo Coutinho, em 1964, o PEC tinha sua cabeça a prêmio. Resta o lenitivo da ressurreição 17 anos depois e às viúvas, até lá, a opção da clandestinidade.

Eduardo Coutinho, segundo Jean Claude Bernardet, retoma as filmagens de Cabra Marcado 20 anos depois para não deixar o projeto ideológico e cultural anterior ao golpe 64 “jogado na lata de lixo da história” (Bernardet, 1995, p. 194). Inspirado neste gesto, e em homenagem aos nossos “Cabras Marcados”, me invisto de toda pretensão do mundo e tento regatar, da lixeira do autoritarismo dissimulado, uma parte da história da resistência democrática na planície goitacá.

8) O VEREDICTO E A SENTENÇA: CONSIDERAÇÕES FINAIS (ANATOMIA DE UM CRIME - OTTO PREMINGER, 1959).

(...) na origem da cidade dos justos está oculta, por sua vez, uma semente maligna; a certeza e o orgulho de serem justos – e de sê-lo mais do que tantos outros que dizem ser mais justos que os justos –, fermentando rancores, rivalidades, teimosias, e o natural desejo de represália contra os injustos se contamina pelo anseio de estar em seu lugar e fazer o mesmo que eles. Uma outra cidade injusta, portanto, apesar de diferente da anterior, está cavando o seu espaço dentro do duplo invólucro das Berenices justa e injusta (Calvino, 1990, p. 147).

A história sob a égide do capitalismo, em sua quase totalidade, produziu a cidade como uma manifestação espacial deste sistema econômico. Mesmo em experiências que tentaram escapar ao modo de produção capitalista, como foi o caso do socialismo real, o modelo de urbanismo funcionalista é hegemônico¹. Segundo Rachel Coutinho (1999b, p. 241) esta escola urbanista tem como expoente máximo Le Corbusier, perpetrada dadécada de 1920 até 1970, e modelou uma cidade de perfil fordista. Esta forma de urbanização, ainda na sua concepção, é "(...) baseada na divisão do trabalho no setor de produção, no conceito de economias de escala e no aumento da produtividade por intermédio do desenvolvimento dos transportes e das comunicações" (Coutinho, 1999b, p. 241).

Os dois últimos decênios são marcados pela globalização da economia e por diversos fenômenos subjacentes a ela. Há que se ressaltar a importância adquirida

¹ Embora se baseie na crítica ao capitalismo os sistemas socialistas não conseguiram escapar de um modelo de civilização urbano-industrial tendo como ideal produtivo o taylorismo-fordismo.

pelos fluxos imateriais e a possibilidade da ubiqüidade. Dois fenômenos interdependentes têm permitido isso: A descaracterização do espaço e do tempo – devido à modernização tecnológica e, principalmente, à eficientização das telecomunicações – nos colocam diante de desafios inimagináveis aos olhos das soluções propostas pela cidade fordista. A rigor, o modelo funcionalista já não conseguia produzir uma cidade com respostas razoáveis aos problemas trazidos pelo capitalismo ainda não globalizado. As cidades, por mais que tentassem se organizar e normatizar sua ocupação e uso, não conseguiam imprimir um sentido mais justo e menos caótico à sua lógica fisionômica – que no fundo é a representação da sua lógica estrutural.

Isso, talvez, porque o planejamento urbano de longo prazo propusesse uma intervenção de natureza quase que contemplativa do modelo econômico. Desta forma, as soluções implementadas através da legislação urbanística, no passado recente, traziam no seu bojo uma espécie de “pecado original”, ou seja, buscavam, na melhor das hipóteses, remediar as situações recheadas de mazelas geradas pela manifestação material urbana do modo de produção capitalista. Na verdade, esta forma de olhar a cidade não possuía outra alternativa senão esta. Com efeito, não está na esfera de decisão dos formuladores de planos diretores ingerências nas estratégias de desenvolvimento.

Além disso, como já foi dito anteriormente, a nova lógica espaço - tempo joga por terra boa parte da eficiência da legislação urbanística, uma vez que a necessidade de tempo para digerir os fenômenos e produzir instrumentos de gestão urbana, através da legislação, acaba impelindo a estes um desgaste e obsolescência precoce. É comum vermos dispositivos legais serem promulgados já defasados em função da velocidade espantosa com que ocorrem os fatos nesse mundo pós-moderno. Segundo Rachel Coutinho:

A globalização e as novas tecnologias mudam significativamente a noção de tempo. A volatilidade que caracteriza esta nova ordem econômica torna muito difícil o planejamento de longo prazo. Desta forma, o planejamento estratégico aparece cada vez mais como ferramenta importante dos governos municipais de grandes cidades, justamente porque pretende aumentar a produtividade das decisões governamentais. O Plano Estratégico, ao invés do Plano Diretor, não embute em si diretrizes de longo prazo. Ele olha a cidade pelo viés da oportunidade, das vocações e potencial econômico, e traça

estratégias políticas, sociais, culturais, de projetos que maximizem oportunidades e vocações (Coutinho, 1999a, p. 23).

Além de responder de forma mais ágil às mudanças ocorridas no dia-a-dia das cidades o Plano Estratégico dispõe de ferramentas de intervenção no econômico, em que pese esta intervenção se dar na escala local, no máximo regional. O ideal seria que o Brasil buscasse uma política econômica que privilegiasse um projeto nacional de desenvolvimento, em vez de ficarmos reféns das variáveis macroeconômicas, uma vez que optamos por uma inserção subordinada no capitalismo global. Hoje, porém, o resultado da eleição presidencial, ocorrida em outubro de 2002, nos coloca diante de uma luz no fim do túnel. Além disso, segundo Lipietz (1996, p. 15) há uma certa margem de manobra na escala local independentemente da estratégia dominante no país. Borja (1997, p. 81), por sua vez, fala que Los Angeles, São Francisco, Detroit e Seattle, entre outras cidades americanas, além dos estados da Flórida e Wisconsin superaram as adversidades geradas pelas políticas neoliberais dos governos dos ex-presidentes Reagan e Bush, através do planejamento estratégico e da cooperação público-privada.

Os planos estratégicos de cidade, apesar de sua limitação escalar, permitem a implementação de uma série de projetos estratégicos, que se bem formulados e gestados, serão capazes de minimizar os efeitos deletérios introduzidos, subliminarmente, pela visão econômica hegemônica do mundo pós-moderno. Trata-se, portanto, de buscar soluções baseadas em princípios de justiça social e equilíbrio ambiental para o capitalismo. Uma opção por um modo de produção capitalista mais regulado, menos excludente. Uma transição para um mundo mais justo cujos sistemas econômicos não mais se basearão na polarização entre acumulação de poucos sustentada pela exclusão e miséria da maioria. Um mundo em que o modelo de desenvolvimento seja comprometido com a solidariedade, sobretudo com as gerações futuras.

Campos entra para a história do mundo ocidental num cenário de dependência internacional, já era assim no tempo em que éramos Portugal. Adentra na revolução industrial ora produzindo em condições favoráveis para o velho mundo, ora abolindo a escravidão, sob pressão inglesa, para implantarmos um mercado de trabalho que nos tornasse consumidores pródigos de manufaturas deste país. Uma

quebra de paradigma que o atraso histórico desta região não consegue superar². Como absorver as mudanças provocadas pelo terceiro estágio do capitalismo onde sequer se conseguiu superar uma adversidade proveniente do atraso que já comemorava um centenário? A discussão sobre plano estratégico que causa frisson em ambientes acadêmicos parece uma realidade muito distante do atraso histórico que assola esta planície e suas vizinhanças.

Acontece que no município de Campos onde o terceiro estágio do capitalismo aparenta ter contribuído mais com mazelas que com soluções, se comparado a outros lugares, um plano estratégico poderia ter sido um grande avanço. Considerando-se o atraso socioeconômico e político histórico deste município um PEU, por mais conservador que fosse, seria uma grande inovação. Isto nos leva a uma amarga conclusão: se quisermos saber os motivos que levaram o Plano Estratégico de Campos à sucumbência, talvez o mais importante e mais irônico seja o avanço da proposta. Há um sentimento, compartilhado por uma série de atores, as entrevistas demonstram isso, de que o PEC, por pior que tenha sido, era bom demais para o estágio de maturidade política que a comunidade campista tem demonstrado.

Certo dia falando sobre o Plano Estratégico de Campos com o seu primeiro consultor, o professor Franklin Dias Coelho, ele me lançou uma questão num característico tom de enigma. Na sua concepção uma pergunta fundamental para a compreensão do processo que envolveu o PEC seria: por que essas pessoas construíram esse pacto? O que as levou a pactuar se, aparentemente, possuíam interesses tão divergentes e conflitantes? Isso soou para mim como se fosse o enigma da Esfinge de Tebas, uma espécie de “decifra-me ou te devoro”. Ele não respondeu essa questão, assim como também não reivindiquei uma resposta. Aceitei o desafio de decifrá-lo ou quem sabe nunca conseguir entender o que, de fato, se passa no inconsciente da comunidade campista e a sua representação de cidade.

Considerando-se os três grupos de interesse utilizados na entrevista, que foram os segmentos da sociedade campista que pactuaram em torno do PEC, pode-

² A aposta num modelo produtivo escravocrata custou muito caro à economia desta região. O escravo era: mão-de-obra, bem de capital, símbolo de status e riqueza para onde convergiam quase todos os investimentos dos senhores de engenho. Assim que se aboliu a escravidão esses ricos se tornam pobres da noite para o dia e a economia local entra em decadência profunda. Só prosperam empreendimentos alimentados por investidores forasteiros.

se abstrair a posição de cada grupo e nesse exercício tentar entender o movimento de cada um deles na busca do pacto e também por que não o sustentaram se reconheciam seus méritos.

Inicialmente é preciso deixar claro que se reconhece boa vontade e espírito público, nos mais variados atores, sem nenhuma distinção. Entretanto, não se pode chegar ao exagero de afirmar que essa boa vontade e esse espírito público prevaleceram o tempo todo. É certo que alguns atores romperam com o coletivo, e trataram de cuidar do seu patrimônio particular, no momento em que se sentiram ameaçados. Esse movimento existiu de todas as maneiras possíveis e foi mais radical por parte daqueles que se sentiam com maior potencial de risco. Tentando avaliar o comportamento de cada grupo podemos dizer que:

1. **os representantes do setor produtivo de Campos** sonhavam em retomar o poder político mantido há séculos e perdido no final da década de 1980. Vislumbravam, também, a possibilidade de implementação de projetos e obras que pudessem contemplar seus empreendimentos e interesses. Isso é um fato recorrente em qualquer plano estratégico. Entretanto, ao perceber o desinteresse do poder executivo municipal pelo plano e ao identificar uma metodologia mais comprometida em incluir setores despojados da sociedade que, propriamente, identificada com grandes projetos foi também se desinteressando, já que não lhe cabe buscar resultados de longo prazo e de mensuração imprecisa;
2. **os signatários mais progressistas** vislumbravam aumentar o controle social sobre o governo municipal, ou seja, implantar um pouco de democracia participativa na prática política local. Sonhavam, também, com políticas públicas mais comprometidas com a inclusão social, uma vez que não concordam com as ações políticas sociais ambíguas da geração herdeira do brizolismo à frente do governo municipal. No entanto, quando viram que o poder executivo municipal desarticulava lentamente o plano, cooptava setores organizados da sociedade e que aos representantes do setor produtivo faltava fôlego com a ascensão do, então, prefeito Garotinho ao governo do estado,

além de perderem o interesse pelo plano; aí, também, esse grupo, que sempre teve dificuldade de difundir seu discurso através da sociedade, se mostra impotente para, sozinho, motivar outros atores a conduzir o plano. Resta-lhe, apenas, o caminho da denúncia;

3. o comportamento do **segmento que detinha e ainda detêm o poder público** municipal em Campos se divide em dois momentos distintos: o primeiro é marcado pelo orçamento apertado, inferior a R\$ 100 milhões anuais, tendo à frente da prefeitura o ex-governador Anthony Garotinho, que hipotecava apoio, ainda que discreto, ao PEC. O segundo momento se inicia em 1999 quando a receita municipal começa a crescer de forma galopante, devido à modificação na legislação que determina o pagamento dos royalties do petróleo, que faz o orçamento duplicar em menos de um ano. Toma posse o prefeito Arnaldo Viana, que sequer se dignava a conversar com os atores parceiros de pacto. O que se conclui é que o ex-governador Garotinho não morria de amores pelo plano, todavia precisava dele para ganhar apoio dos setores organizados da sociedade, ter os melhores técnicos e intelectuais da região trabalhando para o desenvolvimento do seu município, sem ônus, e, sobretudo, buscando aparentar ser moderno e antenado com instrumentos gestionários que o colocariam em pé de igualdade com o seu principal adversário na eleição estadual que era, o então prefeito do Rio, César Maia. Assume o prefeito Arnaldo Viana, que não possuía ambições políticas tão amplas quanto o seu predecessor, e se vê da noite pro dia nadando em royalties. Não demorou muito para ele tomar a decisão de se livrar daquela incômoda turba de palpiteiros dispostos sempre a dizer onde e quando fazer isso ou aquilo. Seu grande mérito foi fazer isso com discrição e não se sabe se por coincidência ou por competência matou o PEC com tanta sutileza, que nem sequer um gemido se ouviu.

A conclusão, não muito animadora, deixa uma certa sensação de “decifra-me que [de qualquer maneira] eu te devoro”. Entretanto, não há como fugir disso e, quem sabe, esse seja o alento. Um diagnóstico realista da maturidade política da

comunidade campista. Sem ufanismo, sem a ilusão de tentarmos realizar aquilo de que não somos capazes, por enquanto. Fica, porém, a necessidade de se manter o exercício do diálogo, do entendimento, da cooperação e da tolerância. Não existe o bom resultado político onde não há um mínimo de grandeza nos propósitos e perseverança nas ações. Estaríamos diante das três Berenices de Calvino (1990, p. 146 – 147).

Embora o PEC tenha sido interrompido, ainda muito cedo, ele produziu vários frutos, quase todos subprodutos das reuniões temáticas que aproximaram e integraram instituições e atores. Alguns deles esmaeceram ao longo do tempo, outros se fortaleceram e até se multiplicaram. Entre muitos resultados, vários já citados na contribuição dos entrevistados, podemos pontuar alguns dentre os de maior concretude:

- ✓ subsídios para o funcionamento das comissões do emprego de alguns municípios da região, que sofriam do mal da “agenda vazia”;
- ✓ a incubadora tecnológica de cooperativas de trabalhadores do CEFET Campos, que criou 5 cooperativas de ex-alunos da instituição, além de uma de profissionais ligados à agricultura familiar. Vários colaboradores deste projeto se juntaram a ele a partir de conversas em reuniões do PEC;
- ✓ a construção de uma base de dados com os mais variados indicadores socioeconômicos, alguns até então inéditos, do município de Campos e da região;
- ✓ uma série de soluções para assentamentos do INCRA, que só se tornaram factíveis devido à discussão e à integração dos técnicos propiciada pelo PEC;
- ✓ alternativas e propostas para o programa de erradicação do trabalho infantil nos 8 municípios que possuem a atividade sucroalcooleira;
- ✓ um maior entrosamento entre CEFET, SENAI, SEBRAE e SENAC, que atuavam muito isolados superpondo ações e pulverizando recursos;
- ✓ um aumento da participação na vida comunitária por parte de instituições acadêmicas como: CEFET, UFF³, UFRRJ⁴ e UENF.

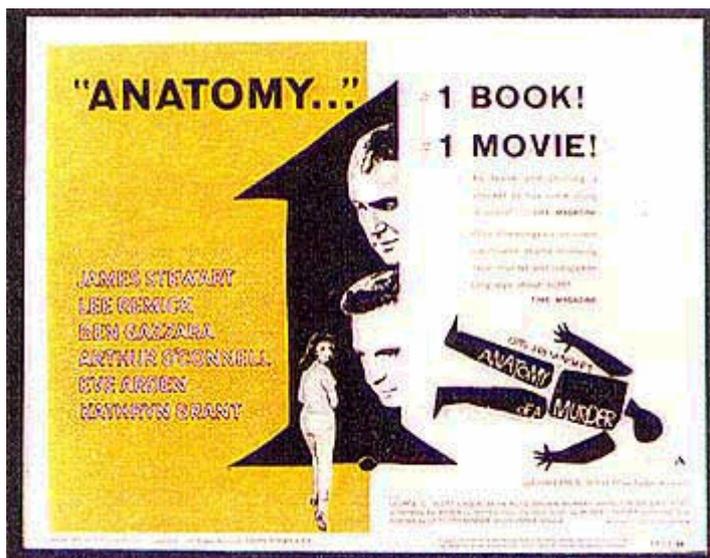
³ Universidade Federal Fluminense – Campus avançado no município de Campos.

⁴ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Campus avançado no município de Campos.

Em que pese a tentativa de se dar maior abrangência popular e comunitária ao PEC, resta a certeza de que o plano nunca conseguiu se desvencilhar de uma disputa de hegemonia política entre conservadores e progressistas. Com um agravante: os signatários do PEC, considerados progressistas, se encontravam divididos entre uma parcela que governava o município e uma outra que buscava maior participação popular e controle social na gestão municipal.

Estas duas situações conflituosas acabaram, cada uma a seu tempo e à sua maneira, sepultando a idéia de construção coletiva do plano. A primeira paralisava o plano nos períodos pré-eleitorais, já que os conflitos provenientes da disputa do voto inviabilizavam a construção do entendimento na busca de um município melhor. A Segunda foi, lentamente, esvaziando a participação da comunidade que foi se cansando do processo de "cozimento" brando e lento que lhe foi imposto pelas autoridades municipais. O PEC teve, desta forma, quebrada a sua espinha dorsal e passou a ser um "plano de gabinete" como outro qualquer. Assim se viu encerrada a tentativa de planejamento participativo do município de Campos.

Duas constatações há que se destacar, e lamentar, neste episódio da "morte" do Plano Estratégico de Campos: primeiro a postura conservadora e atrasada de uma parte da elite governante do município que, de certa forma, conspirou contra o PEC e se regozijou com o seu fim. Situação francamente explicitada nas políticas atuais de planejamento urbano, todas feitas em gabinetes fechados e à revelia dos atores sociais competentes. A outra diz respeito ao comportamento passivo e à ausência de espírito público de nós outros que nos deixamos ser apanhados nesta previsível e tão pouco sutil armadilha.



Anatomia de um crime – Otto Preminger, EUA, 1959

James Stuart é Paul Biegler, um ex-promotor público que se dedica, com certo empenho, a uma vida vazia. Um escritório de advocacia às moscas que o permite passar a maior parte do tempo pescando e se embebedando. Um certo dia é

procurado por Laura (Lee Remick), uma bela mulher, para defender o seu marido, Frederick Manion (Ben Gazzarra), que assassinara um homem sob a alegação de que ele a violentara. O casal é "pura nitroglicerina". Ela, uma mulher que não consegue se conter no seu comportamento oferecido e sedutor. Ele, apesar de soldado condecorado, é ciumento, arrogante e violento. Com o tempo o experiente e astuto advogado começa a desconfiar que a alegada violência sexual não ocorrera. A mulher mentia para encobrir o desatino de seu marido, cometido sob uma crise de ódio motivado por ciúme.

Independentemente do resultado encontrado para a trama, o genial Otto Preminger empreende um filme corajoso e ousado para a época. Ridiculariza os procedimentos da justiça e a hipocrisia reinante na sociedade americana. Sobre crítica, inclusive, para o macartismo. Aos amantes do jazz vale, ainda, o prazer de ouvir a trilha sonora de Duke Ellington e uma canja sua tocando piano a quatro mãos com James Stuart.

A metáfora é simples: Campos cidade cobiçada se interessa pelo PEC, mas seus "donos" não admitem tal situação e o plano é eliminado sob justificativas infundadas. Se comparado com o filme inicial, Crepúsculo dos Deuses, duas conclusões são inevitáveis: a primeira é que o plano não foi morto pela cidade e sim por sua elite dirigente; a segunda e mais interessante é de que os dois filmes se libertam do tom maniqueísta e nos apresentam personagens com virtudes e defeitos. Todos, sem exceção, da cidade ao plano.

9) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. ADOROCINEMA.COM disponível em:
<http://www.adorocinema.com/filmes/imperio-contra-ataca/imperio-contra-ataca.htm>. Acesso em: 12 mai 2003.
2. AGUILERA, Carolina. *Poder*, Nova York, 16 de janeiro de 2002. Disponível em:
<http://www.poderonline.com.br/NR/exeres/4F703ED1-7F45-4366-9BFB-864526929EE1.htm>. Acesso em: 11 fev. 2003.
3. ARANTES, Otília. Uma estratégia fatal: a cultura nas novas gestões urbanas, p. 11 – 74. In: ARANTES, Otília; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. *A cidade do pensamento único: desmanchando consensos*. Petrópolis: Vozes, 2000. 192 p. (Coleção Zero à Esquerda).
4. AVELLAR, José Carlos. *Deus e o diabo na terra do sol: a linha reta, o melão de cana e o retrato do artista quando jovem*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 118 p.
5. BERNARDET, Jean Claude. *Cabra Marcado Para Morrer*, p. 194 - 202. In: LABAKI, Amir (org.). *Folha Conta 100 anos de Cinema: ensaios, resenhas e entrevistas*, 2. ed. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1995. 240 p.
6. BEYLIE, Claude. *Os filmes – chave do cinema*. Lisboa: Editora Pergaminho, 1997. 287 p.
7. BORJA, Jordi. As cidades e o planejamento estratégico: uma reflexão europeia e latino-americana, p. 79 – 99. In: FISCHER, Tânia (org.). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*, 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997. 208 p.
8. BORJA, Jordi; CASTELLS, Manuel. Planes estratégicos y proyectos metropolitanos. *Cadernos do IPPUR/UFRJ*, Rio de Janeiro, v.11, n. 1 e 2, p. 207 – 231, jan./dez. 1997.
9. BROSE, Markus (Org.). *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. 312 p.

10. CALVINO, Italo. *As cidades Invisíveis*. São Paulo: Companhia das letras, 1990. 150 p.
11. CASTELLS, Manuel. *The Informational City: information technology, economic restructuring, and the urban-regional process*. USA: Blackwell Publishers, 1991. 402 p.
12. COCCO, Giuseppe (org.); Galvão, Alexander P. et al. *A cidade estratégica: novas e velhas práticas no planejamento do Rio de Janeiro: a impostura do Porto de Sepetiba*. Rio de Janeiro: editora DP&A, 2001. 144p. (Coleção Espaços do Desenvolvimento).
13. COELHO, Franklin Dias (Coord.). *Planejando o nosso desenvolvimento: sensibilização para o planejamento estratégico do município de Campos dos Goytacazes*. Campos dos Goytacazes: Escola Técnica Federal de Campos, 1996. Relatório. 47 p. Mimeografado.
14. _____. *Oficina de construção metodológica do Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes*. Campos dos Goytacazes: Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes, 1997. Relatório. 37 p. Mimeografado.
15. _____. *Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes – PEC: alternativas para o desenvolvimento sustentado*. Campos dos Goytacazes: Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes, 1998. Relatório. 40 p. A ser publicado. Texto eletrônico. Mensagem recebida por gfilho@cefetcampos.br em 16 de maio de 1998.
16. CORDIOLI, Sérgio. *Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática*. Porto Alegre: Genesis, 2001. 232 p.
17. COUTINHO M. da Silva, Rachel. "Urbanismo e legislação urbana face às necessidades da globalização: Urbanismo para uma cidade mundial" IN *Cadernos de Urbanismo*, ano 1 nº 1 (agosto 1999a) p. 23-27.
18. _____. "A Importância da Ação Urbanística e da Legislação Urbana para o Rio de Janeiro e São Paulo no Contexto das Cidades Mundiais" IN Rezende, Fernando e Lima, Ricardo (orgs.). IN *Rio - São Paulo Cidades Mundiais: Desafios e Oportunidades*. (Brasília, IPEA, 1999b), p. 236 – 268.
19. CRUZ, José Luis Vianna da, SOFFIATI, Arthur. *Bases históricas da economia regional e do regionalismo no Norte e Noroeste Fluminense*, 5 páginas. Mensagem encaminhada por rodrigo@ucam-campos.br e recebida por gfilho@cefetcampos.br em 18 de novembro de 2002.
20. FISCHER, Tânia. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfiguração do local, p. 13 – 23. In: FISCHER, Tânia (org.). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*, 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997. 208 p.

21. HARVEY, David. *Condição pós-moderna*, 10. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001. 349 p.
22. HOBBSBAWM, Eric. *Era dos Extremos*, 10. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1.995. 632 p.
23. JAMESON, Fredric. *A cultura do dinheiro: ensaios sobre a globalização*, 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. 207 p. (Coleção Zero à Esquerda).
24. KURZ, Robert. *A origem destrutiva do capitalismo: modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar*. Tradução de José Marcos Macedo. Disponível em: <http://sites.uol.com.br/isabelapa/kurz/kurzorigemdestrutiva300397.htm>, 1997. Acesso em: 26 dez. 2002. 07 p.
25. LIPIETZ, Alain. Globalização, Reestruturação Produtiva e Impacto Intra-urbano, p. 11 – 16. In: Anais do Seminário “*Políticas Públicas para o Manejo do Solo Urbano: experiências e possibilidades*”, *Revista Pólis*, nº 27, p. 11 – 16. São Paulo, 1996. 200 p. Número especial.
26. Machado, Lia Osório. Sociedade Urbana, Inovação tecnológica e a nova geopolítica. In: *Revista Brasileira de geografia*, Rio de Janeiro, 55 (1/4): 5 – 13 jan./dez. de 1993. p. 5 – 12.
27. MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios, p. 27 – 54. In: OLIVEIRA, Carlos Eduardo Barbosa de (Org.), MATTOSO, Jorge Eduardo Levi (Org.). *Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?* 2ª ed. São Paulo: Scritta, 1996. 344 p.
28. MATUS, Carlos. *Política, planejamento e governo*, v. 1, 2. ed. Brasília: IPEA, 1996. 292 p.
29. MEIHY, José Carlos Sebe Bom. *Manual de História Oral*, 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1996. 111 p.
30. MÉTODO ZOPP – CPM, 2002. Disponível em: <http://www.admufms.hpg.ig.com.br/premio/M%E9todo%20ZOPP.doc>. Acesso em: 28 fev. 2003.
31. MUSSE, Ricardo. *A equação da pós-modernidade*. Folha de São Paulo, São Paulo 15 de abril de 2001, Folha Mais. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/journal/m/musse2.doc>. Acesso em: 13 fev. 2003.
32. O FLUMINENSE. *Imagens fluminenses: Campos a pérola do Paraíba*. Série de fascículos sobre cidades do antigo Estado do Rio de Janeiro, editado pelo jornal “O Fluminense” em colaboração com as prefeituras. Niterói: Editora O Fluminense S.A., n. 03, 1971, 08 p.
33. OLIVEIRA, Anthony William Garotinho Matheus de. *Planejando o Nosso Desenvolvimento: Planejamento Global e Democrático*. Documento redigido pelo

- ex-governador do Estado do Rio de Janeiro, então prefeito de Campos, em janeiro de 1997. 3 páginas. Mimeografado.
34. OLIVEIRA, Fabricio Leal de. A metáfora cidade-empresa no planejamento estratégico de cidades. *Cadernos do IPPUR/UFRJ*, Rio de Janeiro, v.13, n. 1, p. 141 – 161, jan./jul. 1999.
 35. PIMENTEL, Nelson Crespo Pinto (Coord.) et al. *Projeto de transformação da Escola Técnica Federal de Campos em Centro federal de educação Tecnológica*. Campos dos Goytacazes: Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos, 1997. 310 p.
 36. RAHNEMA, Majid. Participação, p. 190 – 210. In: Sachs, Wolfgang et al. *Dicionário do desenvolvimento: guia para o conhecimento como poder*. Petrópolis: Vozes, 2000. 399 p.
 37. RANGEL, Adailto et al. *Um programa Estratégico para Campos*. Documento elaborado pela coordenação do plano estratégico proposto pela FENORTE em 1996, 45 páginas. Mimeografado.
 38. _____. *Relatório de atividades do Plano Estratégico de Campos*. Elaborado pela coordenação do plano estratégico proposto pela FENORTE em 1996. Março / Novembro de 1996, 7 páginas. Mimeografado.
 39. ROSENDO, Roberto. Formação Econômica da Região Norte Fluminense. In: "*Estrutura, dinâmica espacial e qualidade de vida da rede urbana das Regiões Norte e Noroeste Fluminense*", projeto de pesquisa coordenado pelo professor Ailton Mota de Carvalho (UENF), financiado pela FAPERJ, Nº26/171/159/2000, 54 páginas. Em fase de elaboração. Mensagem encaminhada por: rodrigo@ucam-campos.br e recebida por gfilho@cefetcampos.br em 18 de novembro de 2002.
 40. SÁNCHEZ, Fernanda. Cidades reinventadas para um mercado mundial: estratégias trans-escalares nas políticas urbanas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 9º, 2001, Rio de Janeiro. Anais. *Ética, planejamento e construção democrática do espaço*. Rio de Janeiro: UFRJ/IPPUR, 2001. V. 1. p. 246 – 257.
 41. SANTOS, Milton. Quem está na frente é o povo. Entrevista concedida a Carlos Tibúrcio e Silvio Caccia Brava. *Cadernos le Monde Diplomatique: Um outro mundo urbano é possível*, nº 2 p. 04 – 07. Instituto Abaporu / Instituto Pólis / Verta Cruz Comunicação. São Paulo, janeiro de 2001. Especial nº 2. 48 p.
 42. SARTRE, Jean - Paul. *Em defesa dos intelectuais*. São Paulo: Editora Ática, 1994. 72 p.
 43. SASSEN, Saskia. *As cidades na economia mundial*. São Paulo: Studio Nobel, 1998. 190 p.
 44. VAINER, Carlos. Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano, p. 75 – 103. In: ARANTES, Otilia; VAINER, Carlos; MARICATO, Ermínia. *A cidade do pensamento único*:

desmanchando consensos. Petrópolis: Vozes, 2000. 192 p. (Coleção Zero à Esquerda).

45. _____. As escalas do poder e o poder das escalas: o que pode o poder local? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 9º, 2001, Rio de Janeiro. Anais. *Ética, planejamento e construção democrática do espaço*. Rio de Janeiro: UFRJ/IPPUR, 2001. V. 1. p. 140 – 151.

RELAÇÃO DOS TÉCNICOS INDICADOS PELO CONSELHO DIRETOR PARA COMPOR A REDE TÉCNICA.

1. Adailto Rangel - FENORTE / FUNDENOR.
2. Adelfran Lacerda - FENORTE / FENORTE.
3. Alcimar Chagas Ribeiro - TECNORTE / FENORTE.
4. Amaro Ribeiro Gomes - SEBRAE / ACIC.
5. Aristides Arthur Soffiati Neto - UFF / CDL.
6. Carlos Alberto de Conti - Ministério da Agricultura / ETFCampos.
7. Carlos de Almeida Cunha - ACIC / ACIC.
8. Dácio Andrade - UENF / FENORTE.
9. Denise Cunha Tavares Terra - UCAM / ETFCampos.
10. Edmir Venâncio - FENORTE / FUNDENOR.
11. Érica Almeida - UFF / Câmara Municipal.
12. Hélio Gomes Filho - ETFCampos / ETFCampos.
13. Jair Navega - CDL / CDL.
14. José Cunha Filho - FENORTE / FUNDENOR.
15. José Luís Vianna da Cruz - UFF / CDL.
16. José Luiz Maciel Puglia - PMCG / PMCG.
17. Luiz Eduardo Crespo - UENF / FIRJAN-NF.
18. Luiz Mário A. Concebida - TV Norte Fluminense / Câmara Municipal.
19. Marcelo de Aquino Gazineu - Toquino / FIRJAN-NF.
20. Paulo Gomes Sanguedo - PMCG / PMCG.
21. Ranulfo Vidigal - PMCG / PMCG.
22. René Justen - FEEMA / Câmara Municipal.
23. Sérgio Uébe Mansur - ACIC / ACIC.
24. Vilmar Rangel - FIRJAN - NF / FIRJAN - NF.

RELAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES INTEGRANTES DO CONSELHO DO PLANO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES.

1. NOME: ABRAPIA - ASSOC. BRAS. MULTIPROFISSIONAL DE PROTEÇÃO À INF. E ADOLESCÊNCIA
TITULAR: WANESSA BARROS RANGEL
END: PÇA PADRE RIBEIRO DO ROSÁRIO, 16
2. NOME: ADOMECA - ASSOCIAÇÃO DE DOCENTES DA FACULDADE DE MEDICINA DE CAMPOS
TITULAR: LUIZ CLOVIS PARENTE SOARES
END: AV. ALBERTO TORRES, 217 - CENTRO CEP: 28035-580
3. NOME: AIC - ASSOCIAÇÃO DE IMPRENSA CAMPISTA
TITULAR: ADELFRAN LACERDA DE MATTOS
END: RUA TEN. CEL. CARDOSO, 460 - CENTRO/ CEP: 28013-460
4. NOME: AMAFROL - ASSOCIAÇÃO DOS MORADORES E AMIGOS DO FAROL
TITULAR: JOSÉ CARLOS MACHADO PACHECO
END: AV. BOA VISTA, 151 - FAROL DE SÃO TOMÉ / CEP 28142-000
5. NOME: AME - AGENCIAMENTO MERCANTIL LTDA-ME
TITULAR: GENILSE PINHEIRO DE SOUZA
END: RUA 13 DE MAIO, 110 S/506 - CENTRO - CEP 28013-010
6. NOME: ANFEA - ASSOCIAÇÃO NORTE FLUMINENSE DE ENGENHEIROS E ARQUITETURA
TITULAR: MURILO ANDRADE
END: AV. FRANCISCO LAMEGO, 126 - CEP: 28080-000
7. NOME: ASSOCIAÇÃO FLUMINENSE DOS PLANTADORES DE CANA
TITULAR: LUIZ MAURÍCIO TAVARES CRESPO
END: RUA CONSELHEIRO OTAVIANO, 233 - CENTRO / CEP: 28010-140
8. NOME: ASSOCIAÇÃO MUNICIPAL AGENTES COMUNITÁRIOS SAÚDE CAMPOS DOS GOYTACAZES
TITULAR: MARIA DAS GRAÇAS CASTELO BRANCO COELHO
END: RUA SANTA EDWIRGES, 93 - Prq. CALIFÓRNIA CEP: 28015-410
9. NOME: BALCÃO SEBRAE DE CAMPOS
TITULAR: AMARO RIBEIRO GOMES
END: PRAÇA SÃO SALVADOR, 41 - SL 1614 - CENTRO / CEP: 28010-000
10. NOME: CADC - CENTRAL DAS ASSOCIAÇÕES DAS DONAS DE CASA DE CAMPOS

TITULAR: VERA LÚCIA LOUBACK CORREIA
END: RUA CRISANTO NEVES, 72

11. NOME: CENTRO NORTE FLUMINENSE PARA A CONSERVAÇÃO DA NATUREZA
TITULAR: JOSÉ FRANCISCO
END: RUA SALDANHA MARINHO, 358 - CEP: 28013-022

12. NOME: CENTRO DE ESTUDOS REGIONAIS DO NORTE FLUMINENSE
TITULAR: JOSÉ LUIS VIANA DA CRUZ
END: RUA JOSÉ DO PATROCÍNIO, 71 - CENTRO / : 28015-030

13. NOME: CMPDCA - CONSELHO MUNICIPAL DE PROMOÇÃO DOS DIREITOS DA CRIANÇA
TITULAR: AIRTON EVIO DE SOUZA
END: RUA INÁCIO DE MOURA, 24/ALTOS - CENTRO - CEP: 28010-020

14. NOME: CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRON. DO ESTADO DO RIO
TITULAR: MARCOS GOMES MACEDO
END: PRAÇA SÃO SALVADOR, 41/SL 07 - CENTRO/ CEP: 28010-000

15. NOME: CONSELHO REGIONAL DE SERVIÇO SOCIAL
TITULAR: IRAÍ MARTINS BOHRER
END: RUA 21 DE ABRIL, 272 SL 311 - CENTRO

16. NOME: CONSTREN CONSTRUÇÕES E ENGENHARIA LTDA
TITULAR: VALÉRIA DA SILVA CAMPINHO
END: RUA SIQUEIRA E SILVA, 29 - CENTRO / CEP: 28015-540

17. NOME: CONSTRUTORA BETA LTDA
TITULAR: ANTÔNIO CARLOS RIBEIRO DA SILVA
END: RUA COMENDADOR JOSÉ F^{CO} SANGUEDO, 205 SL/204 - CENTRO/CEP: 28001-970

18. NOME: COOPERDOCE-COOPERATIVA DAS DOCEIRAS DE CAMPOS DOS GOYTACAZES LTDA
TITULAR: VERA LÚCIA LOUBACK CORREIA
END: RUA TEM. CEL. CARDOSO, 190 - CENTRO/CEP: 28013-000

19. NOME: COOPERATIVA DE ENSINO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES
TITULAR: LÚCIA BASTOS LEMOS BARRETO
END: RUA MARECHAL FLORIANO, 222 - CENTRO/ CEP: 28015-000

20. NOME: CREMERJ-CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO NORTE FLUMINENSE
TITULAR: LÍGIA MARIA MENEZES MUylaERT
END: PRAÇA SÃO SALVADOR, 41-SL 405 - CENTRO/ CEP: 28010-000

21. NOME: DIRETÓRIO ACADÊMICO LUÍZ SOBRAL
TITULAR: THIAGO RIBEIRO SILVA
END: AV. ALBERTO TORRES, 207/217 - CENTRO / CEP: 28035-580
22. NOME: DANIPE-DIRETÓRIO ACADÊMICO NILO PEÇANHA
TITULAR: JORGE ROCHA NETO DA CONCEIÇÃO
END: AV. VISCONDE DE ALVARENGA, S/Nº SL 39 TÉRREO - PECUÁRIA/ CEP: 28050-420
23. NOME: EMATER/RIO
TITULAR: LUIZ CARLOS TEIXEIRA GUIMARÃES
END: RUA 13 DE MAIO, 150/2º ANDAR - CENTRO - CEP: 28013-010
24. NOME: EMPRESA BRASILEIRA DE INFRA-ESTRUTURA AEROPORTUÁRIA
TITULAR: CLÁUDIO FIGUEIREDO SALVIANO
END: ROD. BR-101 Km 5 S/Nº (AEROPORTO BARTOLOMEU LISANDRO) CEP: 28070-490
25. NOME: ESCOLA DE FORMAÇÃO TÉCNICA EM SAÚDE E RECURSOS HUMANOS
TITULAR: VANDA TEREZINHA VASCONCELOS
END: AV. GILBERTO CARDOSO, 391 - TURF CLUB / CEP: 28030-140
26. NOME: FAMAC-FEDERAÇÃO DAS ASSOC. DE MORADORES E AMIGOS DE CAMPOS
TITULAR: GERALDO GOMES RISCADO
END: RUA OLIVEIRA BOTELHO, 72 - CENTRO
27. NOME: FBPN-FUNDAÇÃO BENEDITO PEREIRA NUNES
TITULAR: MARCOS BRUNO
END: AV. ALBERTO TORRES, 217 - CENTRO/ CEP: 28035-580
28. NOME: FEEMA - FUNDAÇÃO ESTADUAL DE ENGENHARIA DO MEIO AMBIENTE
TITULAR: LAFAYET GOMES
END: AV. PRESIDENTE VARGAS, 02 - PECUÁRIA / CEP: 28050-010
29. NOME: FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
TITULAR: VILMAR RANGEL
END: RUA CONS. JOSÉ FERNANDES, 13 - CENTRO - CEP: 28035-230
30. NOME: FMC - FACULDADE DE MEDICINA DE CAMPOS
TITULAR: JAIR ARAÚJO Jr.
END: AV. ALBERTO TORRES, 207/217 - CENTRO / CEP: 28035-580
31. NOME: FNS - FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE
TITULAR: PAULO CÉSAR BARCELOS CASSIANO
END: PÇA. SÃO SALVADOR, 62/64 1º ANDAR - CENTRO / CEP: 28910-000

32. NOME: FUNDAÇÃO ESTADUAL NORTE FLUMINENSE
TITULAR: ALFREDO RENAULT
END: AV. PRES. VARGAS, 180 - PECUÁRIA / CEP: 28050-010
33. NOME: FUNDAÇÃO RURAL DE CAMPOS
TITULAR: MÁRCIO CAMPOS
END: AV. PRES. VARGAS, 180 - PECUÁRIA / CEP: 28050-010
34. NOME: FUNDENOR - FUNDAÇÃO NORTE FLUMINENSE DE
DESENVOLVIMENTO REGIONAL
TITULAR: JOSÉ CARLOS AZEVEDO DE MENEZES
END: AV. PRES. VARGAS, 180 - PECUÁRIA / CEP: 28050-010
35. NOME: HOSPITAL ESCOLA ÁLVARO ALVIM
TITULAR: MAKHOUL MOUSSALLEM
END: RUA BARÃO DA LAGOA DOURADA, 409 - PELINCA/ CEP: 28030-010
36. NOME: INSTITUTO PROFISSIONAL SÃO JOSÉ (PATRONATO SÃO JOSÉ)
TITULAR: ELSON DA SILVA LEAL
END: AV. RUI BARBOSA, 553 - LAPA / CEP: 28015-000
37. NOME: L.M.L. ENGENHARIA LTDA
TITULAR: LUIZ CARLOS DOS SANTOS SIQUEIRA
END: RUA IPIRANGA, 56 S/108 - SOBRELOJA - CENTRO CEP: 28015-050
38. NOME: LIONS CLUB DE CAMPOS PLANÍCIE
TITULAR: UNBERTO TRINDADE MARTINS
END: PÇA. DA BANDEIRA, 07 - CENTRO/CEP: 28030-550
39. NOME: LOJA MAÇÔNICA PROGRESSO
TITULAR: HEVILMAR CARNEIRO RANGEL
END: RUA JOAQUIM NABUCO, 24 - ALTOS - CENTRO / CEP:28035-010
40. NOME: MOVIMENTO NACIONAL DE MENINOS E MENINAS DE RUA
TITULAR: CAROLINA DE CÁSSIA RIBEIRO DE ABREU
END: RUA OLIVEIRA BOTELHO, 172 - CENTRO
41. NOME: MITRA DIOCESANA DE CAMPOS
TITULAR: EDILSON DE SOUZA ALVARENGA
END: AV. 7 DE SETEMBRO, 247 - CENTRO / CEP: 28013-330
42. NOME: PLENA EDITORA GRÁFICA LTDA. (FOLHA DA MANHÃ)
TITULAR: DIVA ABREU BARBOSA
END: RUA CARLOS DE LACERDA, 75 - CENTRO / CEP: 28013-030
43. NOME: RJR ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA
TITULAR: JOSÉ EDUARDO HISSA
END: RUA CÉSAR TINOCO, 07 - CENTRO

44. NOME: ROPPHEN IMOBILIÁRIA COM. E REPRES. LTDA
TITULAR: PEDRO PAULO PEREIRA RIBEIRO
END: RUA SALDANHA MARINHO, 416 Lj. 209 - CENTRO/ CEP: 28013-022
45. NOME: ROTARY CLUB DE CAMPOS SÃO SALVADOR
TITULAR: ADAILTO ALVES RANGEL
END: PÇA SÃO SALVADOR, 78 - CENTRO
46. NOME: SENAC-SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
TITULAR: WILMA BULHÕES ALMEIDA DE FREITAS
END: RUA CORA DE ALVARENGA, 151 - PQ LEOPOLDINA/ CEP: 28050-340
47. NOME: SIND. DOS EMPREG. EM EMPRESAS DE SEGURANÇA E VIGILÂNCIA
DE CAMPOS
TITULAR: LUIZ CARLOS RANGEL DA ROCHA
END: RUA SANTA EFIGÊNIA, 56 S/101 - CENTRO CEP: 28013-420
48. NOME: SINDICATO DOS EMPREGADOS EM EST. BANCÁRIOS DE CAMPOS
TITULAR: HUGO ANDRÉ LOPES DINIZ
END: RUA MARECHAL FLORIANO, 129/133 - CENTRO / CEP: 280110-160
49. NOME: SINDICATO DOS EMPR. EM ESTB. DE SERV. DE SAÚDE DE CAMPOS
TITULAR: ELEINE RIBEIRO DA MOTTA
END: AV. 7 DE SETEMBRO, 505 /SL 604 - CENTRO - CEP: 28013-330
50. NOME: SINDICATO DOS PETROLEIROS DO NORTE FLUMINENSE
TITULAR: FERNANDO PAES DE CARVALHO
END: PÇA SÃO SALVADOR, 41 /SL 1414 - CENTRO - CEP: 28001-970
51. NOME: SINDICATO DOS PROFESSORES DE CAMPOS
TITULAR: CLÁUDIA MÁRCIA CRESPO RAUL
END: RUA IPIRANGA, 56/SL 101 - CENTRO
52. NOME: SINDICATO RURAL DE CAMPOS
TITULAR: JOSÉ DO AMARAL RIBEIRO GOMES
END: AV. PRES. VARGAS, 116 - PECUÁRIA / CEP: 28050-010
53. NOME: SINDICATO DOS TRAB. TELECOMUNICAÇÕES OPER. MESAS DE
CAMPOS
TITULAR: WILSON GOMES DE ARAÚJO
END: RUA SIQUEIRA CAMPOS, 29 - CENTRO / CEP: 28010-010
54. NOME: SIND. TRAB. NA IND. CONSTR. CIVIL E MOBILIÁRIOS CAMPOS
NORTE E NOROES-RJ
TITULAR: JOSÉ CARLOS DA SILVA EULÁLIO
END: RUA SALDANHA MARINHO, 145 - CENTRO / CEP: 28020-013
55. NOME: SINDICATO TRAB. NAS IND. PO ÁGUAS E EM SERV. ESC. CAMPOS
TITULAR: TADEU COIMBRA BESSA

END: RUA MARECHAL FLORIANO, 147 - CENTRO / CEP: 28010-160

56. NOME: SINTCEC - SIND. TRAB. NO COMBATE ÀS ENDEMIAS DO MUNICÍPIO DE CAMPOS

TITULAR: WILLIAN DE MORAES RISCADO

END: RUA MARECHAL DEODORO, 112 - CENTRO / CEP: 28013-050

57. NOME: SINTPROQ-SIND. TRAB. IND. QUÍM. E SIMILARES NORTE E NOROESTE DO EST. RJ

TITULAR: CARLOS ANTÔNIO RIBEIRO RODRIGUES

END: RUA SALDANHA MARINHO, 145 - CENTRO CEP: 28020-013

58. NOME: SOCIEDADE BRASILEIRA DE CLÍNICA MÉDICA REGIONAL RIO DE JANEIRO

TITULAR: GUSTAVO JUAREZ ARAÚJO

END: AV. ALBERTO TORRES, 217 - CENTRO / CEP: 28035-580

59. NOME: SOCIEDADE FLUMINENSE DE MEDICINA E CIRURGIA

TITULAR: CÉSAR RONALD PEREIRA GOMES

END: AV. ALBERTO TORRES, 217 - CENTRO / CEP: 28035-580

60. NOME: UFF - DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL DE CAMPOS

TITULAR: ÉRICA TEREZINHA VIEIRA DE ALMEIDA

END: RUA JOSÉ DO PATROCÍNIO, 71 - CENTRO

61. NOME: UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

TITULAR: JAIR FELIPE GARCIA PEREIRA RAMALHO

END: EST. DO AÇÚCAR, km 5 S/Nº - PENHA - CEP: 28020-560

62. NOME: ADCE - ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESAS DO RJ

TITULAR: RENATO AQUINO

END: AV. 7 DE SETEMBRO, 247 - CENTRO

63. NOME: AMFLA-ASSOCIAÇÃO DOS MORADORES DO FLAMBOYANT

TITULAR: MARCELO GAZINEU

END: RUA OSWALDO TAVARES, 277 - JARDIM FLAMBOYANT / CEP: 28015-190

64. NOME: ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E IND. DE CAMPOS

TITULAR: DEMERVAL CRESPO FILHO

END: PÇA. SÃO SALVADOR, 41 / 16º ANDAR - CENTRO

65. NOME: ASSOCIAÇÃO DOS MORADORES E AMIGOS DO PARQUE AURORA

TITULAR: ROBERTO RAUL WAGNER

END: TRAVESSA MENDONÇA, 22 - PQ. AURORA/ CEP: 28025-180

66. NOME: AGÊNCIA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL NORTE (SEBRAE)

TITULAR: GUIDO CAVOUR FILHO

END: AV. ALBERTO TORRES, 67 - Centro

67. NOME: CÂMARA JÚNIOR DE CAMPOS
TITULAR: DARI RODRIGUES
END: AV. 7 DE SETEMBRO, 490 - 7º ANDAR - CENTRO
68. NOME: CONSELHO MUNICIPAL DE PROMOÇÃO DOS DIREITOS DA CRIANÇA
TITULAR: AIRTON EVEN
END: RUA INÁCIO DE MOURA, 24/ALTOS - CENTRO
69. NOME: ETFC - ESCOLA TÉCNICA FEDERAL DE CAMPOS
TITULAR: ROBERTO MORAES PESSANHA
END: RUA Dr. SIQUEIRA, 273 - PQ DOM BOSCO - CEP: 28030-130
70. NOME: UCM - UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES/CAMPOS
TITULAR: NILO ANTÔNIO GRACIOSA MACHADO
END: AV. DOM BOSCO, 48 - PQ TAMANDARÉ
71. NOME: FIA - FUNDAÇÃO PARA A INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA
TITULAR: MÁRIO LOPES
END: RUA EDMUNDO CHAGAS, 125 - CENTRO / CEP: 28015-080
72. NOME: L.C.T.A. PADARIA E CONFEITARIA LTDA
TITULAR: THAÍS MARIA RODRIGUES ALMEIDA
END: RUA 13 DE MAIO, 177 - CENTRO
73. NOME: PESAGRO-RIO
TITULAR: JOSÉ MÁRCIO FERREIRA
END: AV. FRANCISCO LAMEGO, 134
74. NOME: PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPOS DOS GOYTACAZES
TITULAR: ARNALDO FRANÇA VIANA
75. NOME: SENAI-RJ CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE CAMPOS
TITULAR: FRANCISCO MARTINHO FERREIRA PAES
END: RUA BRUNO DE AZEVEDO, 37 / CEP: 28030-330
76. NOME: SESI - SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA
TITULAR: IVANA GONÇALVES DE AGUIAR LICURGO
END: RUA BARTOLOMEU LISANDRO, 862 - GUARÚS
77. NOME: SIND. DA IND. REFINAÇÃO DO AÇÚCAR NO EST. DO RIO DE JANEIRO e E.S.
TITULAR: GERALDO BENEDICTO HAYEM COUTINHO
END: AV. 7 DE SETEMBRO, 505/ 2º ANDAR - CENTRO
78. NOME: SIND. DAS IND. DE PANIF. ALIM. E BEB. DO NORTE E NOROEST. FLUMINENSE
TITULAR: THAÍS MARIA RODRIGUES ALMEIDA

END: RUA SANTOS DUMONT, 35/ SL 09 - CENTRO

79. NOME: SINDICATO DOS CONTABILISTAS DE CAMPOS

TITULAR: JOSÉ ORNIS ROSA

END: AV. 7 DE SETEMBRO, 432/SL. 201/202 - CENTRO / CEP: 28015-430

PERFIL DETALHADO DOS ENTREVISTADOS.

1. **Aristides Arthur Soffiati Netto** – professor da Universidade Federal Fluminense em Campos, conselheiro do Centro Norte Fluminense para Conservação da Natureza (CNFCN) – ONG ambientalista expressiva e atuante na região –, doutorado em História Social pela UFRJ; Pertence ao **grupo de interesse 3**. Observações: faz uma leitura bastante crítica a respeito do PEC, o que o levou, inclusive, a deixar a equipe que formulava o plano. Foi um dos 24 membros da rede técnica inicial;
2. **Edmir Guimarães Venâncio** – trabalhou como engenheiro químico em empresas da região, foi presidente da Companhia de Desenvolvimento do Distrito Industrial (CODIN) do antigo Estado do Rio de Janeiro no governo Geremias de Matos Fontes, foi Gerente de Fomento da Fundação Estadual do Norte Fluminense (FENORTE), é empresário agro-industrial. Pertence ao **grupo de interesse 1**. Observações: uma espécie de decano do seu grupo social, bastante respeitado como especialista em planejamento entre seus pares. Foi um dos três coordenadores técnicos do PEC;
3. **Geraldo Benedicto Hayem Coutinho** – Diretor da Usina Paraíso e presidente do núcleo regional da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro na Região Norte Fluminense (FIRJAN – NF). Pertence ao **grupo de interesse 1**. Observações: tirou a FIRJAN de um certo ostracismo que se encontrava no que diz respeito ao debate sobre as questões locais, exerce uma liderança incontestada entre seus pares. A instituição que preside era membro do conselho diretor do PEC e ele foi um dos dois secretários executivos do plano;
4. **José Cunha Filho** – foi editor da Folha Manhã, jornal diário de maior circulação em Campos, e assessor da presidência da FENORTE. Atualmente é colunista, editor de Economia e Política Folha da Manhã, correspondente do Jornal do Comércio e Agência Estado em Campos. Pertence ao **grupo de interesse 1**; Observações: o motivo principal que levou a sua escolha foi em função de se ter um olhar da imprensa escrita, setor influente e presente no debate sobre o desenvolvimento em Campos, sobre o PEC. Foi membro da rede técnica do plano;

5. **José Luís Maciel Puglia** – foi Subsecretário de Obras e de Planejamento da Prefeitura de Campos, foi presidente do Instituto de Planejamento Urbano de Campos (IPUCAM), atualmente é Secretário de Planejamento da Prefeitura de Campos. Pertence ao **grupo de interesse 2**. Observações: apesar de ter sido lançado na política pelo ex-governador Garotinho seguiu o prefeito Arnaldo Viana. No PEC representava a prefeitura de Campos na rede técnica;
6. **José Luis Vianna da Cruz** – professor da Universidade Federal Fluminense em Campos, doutorando em planejamento urbano e regional no Instituto de Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IPPUR / UFRJ). Pertence ao **grupo de interesse 3**. Observações: voz pioneira na região a respeito do planejamento urbano e regional mais consistente, é responsável pela introdução do debate sobre desenvolvimento econômico local em Campos. Ocupou a função de coordenador técnico do plano na sua fase inicial.
7. **Luciano D'Angelo Carneiro** – foi Diretor Geral do Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos (CEFET Campos) quando este ainda era Escola Técnica, Secretário de Agricultura de Campos e atualmente é Secretário de Fazenda do Município de Niterói – RJ. Pertence ao **grupo de interesse 3**. Observação: Uma espécie de decano dos políticos de esquerda, que se encontram atuantes hoje, em Campos;
8. **Luiz Mário de Azevedo Concebida** – Assessor Especial da Prefeitura Municipal de Campos, Secretário Executivo da Organização dos Municípios Produtores de Petróleo da Bacia de Campos (OMPETRO) e Presidente do Conselho Gestor do Fundo de Desenvolvimento de Campos (FUNDECAM). Pertence ao **grupo de interesse 2**. Observações: do grupo do prefeito Arnaldo Viana. Foi um dos coordenadores técnicos do plano, representando a prefeitura, em substituição a Ranulfo Vidigal quando esse assumiu funções no governo do estado em 1999;
9. **Ranulfo Vidigal Ribeiro** – foi secretário de Fazenda de Campos, foi prefeito da cidade de São João da Barra – RJ, vizinha a Campos, foi Assessor Especial do prefeito Anthony Garotinho e atualmente preside o Centro de Informação e Dados do Rio de Janeiro (Fundação CIDE). Pertence ao **grupo de interesse 2**.

Observações: do grupo do prefeito Garotinho, pode falar como liderança, mas também é reconhecido como especialista no assunto. Foi um dos coordenadores técnicos do PEC;

10. **Roberto Moraes Pessanha** – foi Diretor Geral do CEFET Campos, atualmente é professor e pesquisador do Núcleo de Estudos em Estratégias e Desenvolvimento (NEED / CEFET Campos) e preside uma organização não governamental que articula e elabora projetos no campo do desenvolvimento sustentado, a Cidade 21. Pertence ao **grupo de interesse 3**. Observações: Lançou o CEFET Campos no debate do desenvolvimento local e desempenhou papel decisivo para que o PEC tomasse o rumo do planejamento participativo. A instituição que dirigia era membro do conselho diretor do plano e junto de Geraldo Coutinho compunha a secretaria executiva do PEC, além disso, foi aclamado presidente do conselho comunitário do plano, função que, aliás, nunca foi formalizada.

Entrevistas realizadas.

Nome: Aristides Arthur Soffiati Netto.

Estado civil: Separado Judicialmente.

Documento de identidade: 02285013 – 5 (IFP).

Idade: 56 anos.

Ocupação atual: Professor da Universidade Federal Fluminense em Campos e conselheiro do Centro Norte Fluminense de Conservação da Natureza – CNFCN.

Ocupação na época do PEC: Professor da Universidade Federal Fluminense em Campos e conselheiro do Centro Norte Fluminense de Conservação da Natureza – CNFCN.

Escolaridade: Superior – licenciado em história com doutorado em História Social pela UFRJ.

Há quanto tempo reside em Campos: A maior parte de sua vida morou em Campos, além disso morou 2 anos em Campinas, 2 anos e meio em Curitiba, cerca de 4 anos em Paranaguá e onze anos no Rio.

Entidade que representou no PEC: Câmara de Dirigentes Lojistas de Campos – CDL.

1) O que o PEC representava para você?

R: No princípio eu não sabia exatamente no que consistia esse plano estratégico, mesmo porque não era a minha intenção participar dele eu não via de que forma eu poderia me inserir nele e a possibilidade de estar trabalhando no plano de alguma forma pra mim estava descartada. Na verdade foi o Zé Luis Vianna da Cruz, meu colega na UFF, que me falou pela primeira vez dele, fora do jornal, fora da imprensa, dizendo que era crucial que nós estivéssemos presentes na equipe formuladora do plano e que a minha inserção no plano se daria através do CDL, agora a CDL, Câmara de Dirigentes Lojistas, não?

Então eu aceitei meio a contragosto porque eu já tinha uma experiência bem grande de participar nesse tipo de equipe que vai formular alguma coisa e sempre tem a decepção de verificar que ela se esvai no meio do caminho, que se esfacela ou que vai de dissolvendo lentamente. Eu tinha essa expectativa, tenho essa expectativa quando se trabalha em alguma coisa a longo prazo. Não que a minha atitude seja aristocrática ou seja centralizadora, mas eu acho que é preciso ser mais ágil quanto a isso. Então grupos menores ou então grupos que têm um prazo definido para trabalhar funcionam melhor que esses grupos que são muito grandes e têm prazo muito dilatado pra trabalho. Então foi assim que eu acabei ingressando na equipe do plano estratégico, mais como observador, no primeiro momento, até pra me inteirar do que estava se discutindo. Por que houve um curso preparatório antes para as pessoas que iriam participar da equipe e eu não fiz parte desse curso. Não sei se foi um ou mais de um que o Franklin havia ministrado...

_____ **Um em final de 96.**

_____ Então eu não fiz esse curso e entrei ali como um observador, no primeiro momento, pra tomar pé da situação saber o que estava sendo discutido e a partir daí que eu comecei a me entrosar com a equipe, a partir daí que eu comecei a verificar o encaminhamento. Mas eu entrei com uma expectativa. A expectativa é que depois de 92 plano estratégico teria que passar pela Agenda 21. Então era essa a minha expectativa e eu fiquei logo de início frustrado quando verifiquei que não era por esse caminho que o plano estava, não era por esse documento que o plano estava sendo formulado. Me pareceu até que era uma postura meio conservadora, uma postura meio clássica, tradicional que estava sendo proposta ali, a metodologia sendo proposta. E eu verificava que as pessoas ignoravam, simplesmente, a existência da Agenda 21. Talvez por ser recente, não é? Por ter 4 anos quando começou a ser formulado, mas de qualquer maneira era essa a minha expectativa e foi com essa intenção que eu entrei na equipe e eu pretendia que o plano fosse formulado dessa maneira e não foi isso que aconteceu. Aí eu comecei a perder o interesse em verificar que por aquele caminho ali a gente não teria além do que um outro plano pra Campos pra não ser aplicado.

2) O que o levou a participar do PEC?

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

_____ **É Aristides, sem dúvida, você acabou respondendo às duas primeiras e a maioria das pessoas não vêem uma fronteira muito clara entre essas duas questões: o que representou o plano para você e o que te motivou a participar do plano. Agora vamos para terceira questão que pergunta... eu quero saber de você, embora não seja a sua especialidade o planejamento urbano, mas você é uma pessoa com uma inserção bastante efetiva aí pelo lado da questão do patrimônio histórico e a militância ambientalista, se você acha, pelo que você viu no plano ou por leitura... você acha que o plano estratégico urbano, esse plano estratégico de cidades é uma ferramenta adequada ou viável pra promover o desenvolvimento de um município?**

R: Eu acho que o desenvolvimento de um município, de uma região, de um estado, de um país e até o planejamento de questões mundiais devem passar por planos por políticas públicas e eu tenho, embora não tenha uma formação acadêmica ou uma formação mais especializada em planejamento urbano, em planejamento regional eu participei ativamente da formulação do plano de desenvolvimento físico-territorial urbano de Campos em 1979.

_____ É o de Lízia Bernardes?

_____ Não esse de 1979 – 80 é o de Raul Linhares. Colaborei com o vereador Hélio Coelho na formulação de emendas que dessem um caráter mais abrangente ao plano, um caráter...

_____ Esse foi publicado pela Folha da Manhã, não é isso?

_____ Publicado pela Folha da Manhã, eram 5 leis, na verdade, 5 leis uma de diretrizes gerais, outra de parcelamento do solo, outra de zoneamento do solo

urbano, outra era o código de obras e outra era a... parcelamento, zoneamento, diretrizes e lei dos perímetros urbanos.

Então esse plano acabou, também, aos poucos, sendo todo retalhado, sofrendo muitas emendas. De acordo com interesses muito particularistas de vereadores e de grupos econômicos, sobretudo especulação imobiliária, indústria de construção civil. Então ele foi bastante mutilado.

Depois, então, eu entrei numa discussão muito grande no momento da formulação do plano diretor de 1991.

_____ **Foi por conta da Constituição de 88 e esse que foi o da Lúzia Bernardes.**

_____ Exatamente. Então a Lúzia Bernardes foi contratada pela prefeitura com mais dois arquitetos, um deles campista por sinal, Álvaro o primeiro nome dele não sei o sobrenome. Ana Lúcia a outra arquiteta do Rio de Janeiro e a Lúzia Bernardes.

_____ **Ela era geógrafa.**

_____ Geógrafa e minha colega na UFF, também, teve uma morte trágica com o marido dela num acidente de automóvel. Então a Lúzia fez contatos com várias pessoas que ela entendia como lideranças municipais e me chamou também. Nós tínhamos posições assim bem diferentes, mas nós nos respeitávamos bastante. Então ela me perguntou o que eu achava em relação ao plano diretor e eu disse: olha a primeira medida a ser tomada no meu entender é cumprir o que diz o artigo 173 da lei orgânica e o 228, inciso IV da Constituição do Estado: o plano diretor deve ser formulado por um conselho criado por lei que vai ele mesmo examinar, sancionar, para depois encaminhar para a Câmara Municipal. Ela me disse que estava tendo dificuldades com relação a isso porque havia uma resistência política dentro do governo.

_____ **De se democratizar essa discussão.**

_____ É. Então ela estava fazendo esse tipo de coisa de uma maneira informal, consultando as pessoas, mas ela pretendia também uma vez terminado o esboço, o anteprojeto do plano diretor, promover uma audiência pública pra apresentar, também informalmente, nada com respaldo legal. Mas acontece que nesse ínterim ela morreu, o plano foi entregue, o anteprojeto foi entregue à prefeitura e a prefeitura então examinou, a equipe do prefeito examinou o plano e achou que ele era muito perigoso, sobretudo no que dizia respeito ao zoneamento do solo urbano.

_____ **Regulador demais.**

_____ É. Uma zona histórica muito grande. A questão dos gabaritos também. Então essa parte foi retirada, o plano... foi mantida a primeira parte, foi mantida a terceira parte. Agora, a parte do meio foi retirada e três planos do antigo plano de Raul Linhares foram mantidos. Um anexo que dizia respeito aos gabaritos foi retirado também e o plano ficou completamente disforme, parecia um plano Frankstein. E aí houve um combate muito grande, na época da minha parte, pela imprensa.

_____ **Eu acompanhei pela imprensa.**

_____ Eu acho que uns 30 artigos foram escritos, mais ou menos, por todas as partes envolvidas. Eu escrevi a maior quantidade deles. Examinando ponto por ponto, examinado lá um artigo que incluía as outras três leis do plano anterior.

De lá pra cá eu tenho batalhado bastante. Em 98 o Ronaldo Linhares substituiu... formulou três projetos de lei, anteprojetos de lei pra substituir essa três leis do plano do Raul Linhares de 79 – 80 e o prefeito encaminhou para a Câmara pedindo que não houvesse nenhuma alteração porque não caberia mexer. Nós promovemos mais uma discussão, inclusive aqui no CEFET, o Ronaldo não gostou muito disso porque achava que o plano dele... que os projetos eram perfeitos e que não caberia nada. Nós apresentamos então primeiro uma política de planejamento, uma política urbana. Um anteprojeto de lei instituindo política pública para planejamento urbano e municipal de um modo geral, de todo território municipal. Não só a parte urbana, mas a parte rural também e os ecossistemas nativos. Bom, essa foi considerada uma proposta inaceitável porque era ampla demais e... a gente sabe que os nosso governantes não governam com políticas públicas. Não conseguem trabalhar muito bem com esse instrumento.

Então eu considero que um plano estratégico, diria um plano mesmo instituindo uma política de planejamento urbano ou planejamento municipal, até planejamento regional. Porque eu senti essa necessidade no plano estratégico. Planejar a questão de uma forma regional também. Não planejar para a região, mas planejar pensando na região também. Planejar para o município pensando na região porque algumas iniciativas muito boas como a do Dirceu Carneiro em Lajes, Santa Catarina, nos anos 70 acabaram sendo inviabilizadas exatamente porque a região não foi levada em consideração. Quando ele começou a resolver problemas básicos do município como... a questão da habitação, a questão da saúde, a questão do saneamento, da educação e aconteceu que houve um afluxo de pessoas para o município de Lajes inflacionado de tal maneira, inviabilizando de tal maneira o funcionamento da reforma que ele havia promovido por lá que ele acabou perdendo as eleições por isso. A classe média pra cima fez uma campanha sistemática contra ele por ter atraído os...

_____ **Essa força da rede de cidades nessa questão regional ela é muito importante.**

_____ Daí que na minha visão de desenvolvimento esses megaprojetos de desenvolvimento são sempre muito mais perigosos, geram muito mais problemas do que benefícios. Um pólo petroquímico, por exemplo, uma refinaria ou um porto. Se fala no Porto do Açú, a refinaria. Tudo isso vai atrair... esvazia o campo, não gera o emprego necessário na cidade.

_____ **Normalmente empregos muito qualificados que não contemplam a população daqui.**

_____ E essa população não retorna aos lugares de origem. Essa população permanece em torno...

_____ **Principalmente os grandes empreendimentos tipo porto, refinaria e barragens, que demandam aquelas grandes obras que trazem aquela população nômade de construção civil e muitos não retornam.**

_____ Gera emprego não qualificado na fase de construção, de instalação, mas na fase de operação...

_____ **Um mínimo de empregos, já que é quase tudo automatizado...**

_____ E essas pessoas não voltam sempre na expectativa de conseguir emprego. Então há uma falta de planejamento regional num caso como esse, não é?

Daí então eu acho que funciona sim, mas eu entendi que o plano estratégico estava muito voltado pro município de campos e muito concentrado na área urbana também, não na área rural como um todo, embora houvesse interesses agropecuários e agroindustriais bem marcantes e bem presentes na equipe do plano.

_____ **Eu queria explorar um viés que há aí, que a pergunta da forma que eu te fiz não esclarece muito bem, que é o seguinte: você como uma pessoa que milita nessa área de defesa do patrimônio cultural e do patrimônio natural, na sua visão você falou bastante de plano diretor, você tem uma visão bastante reguladora. Não que eu discorde, ao contrário, eu também compartilho essa visão. Acho que é preciso regular, se a gente não fizer alguma coisa os caras passam com um rolo compressor em cima e acabam com tudo. Mas o plano estratégico, tem até um artigo meu que saiu na Vértices agora que compara plano diretor com plano estratégico, um pouco o tema não é exatamente esse, mas tem um pouco da comparação e o Manuel Castells ele diz o seguinte: que o plano estratégico é um plano de fomento e o plano diretor é um plano de regulação. Então eles embora sejam ferramentas complementares, pois você tem que fomentar o desenvolvimento mas também tem que regular ele senão ele acaba com tudo e nisso há um certo antagonismo. O plano estratégico pode ser em muitos momentos desenvolvimentista e desenvolvimentista em excesso, radicalmente desenvolvimentista. Na sua percepção, com uma visão mais reguladora, o que você acha disso?**

_____ Eu não tenho só essa visão reguladora, eu acho que um plano de desenvolvimento deveria contemplar essas duas vertentes. A vertente do desenvolvimento e a vertente da regulação desse desenvolvimento. Por que... como é que eu posso pensar? Há quem diga que os planos diretores que regulam são inviáveis. Em São Paulo principalmente, o plano diretor de São Paulo tem sido muito bombardeado por pessoas que acham que esses planos não funcionam. Bom, eu acho que é um perigo não ter um plano que regule porque aí pode valer tudo, não é? Eu vejo a necessidade de mecanismos de regulação, de controle pra que esse desenvolvimento se faça de uma forma...

_____ **Você defende outros mecanismos de regulação, como que eu falo isso... flexíveis não é, de regulação, o plano diretor seria muito rígido?**

_____ É, tanto que o Estatuto da Cidade está estabelecendo que de 10 em 10 anos os planos diretores devem ser reformulados. Eu acho que eles têm que ser flexíveis. Eu acho que eles têm que ser abertos. Eu acho que eles têm que ser repensados e reformulados periodicamente porque as coisas mudam. Então há uma interação entre o plano e a realidade. A realidade faz o plano o plano interfere na realidade e há um anel recursivo nesses dois...

_____ **Se realimentam...**

_____ É claro! Então eu entendo que o plano estratégico não podia caminhar só no sentido do desenvolvimento e eu perguntava que desenvolvimento é esse que o plano pretende? E tudo me apontou para um desenvolvimento clássico, o desenvolvimento convencional da região. A questão ambiental, por exemplo, entrava como um componente a mais. Um componente a mais e um componente inferior à questão da promoção do desenvolvimento agropecuário e industrial. Entrava apenas como um elemento. Eu vi também, enquanto metodologia, uma falha grande em levantar pontos fortes e pontos fracos assim a esmo, de uma forma meio caótica. Ponto forte: são os recursos minerais da região. Ponto fraco: os rios estão sendo poluídos. Então quando eu voltei pela segunda vez a uma colaboração, a me reinserir no plano eu entrei com essa proposta: precisa se estabelecer uma simetria. Ponto forte: recursos minerais abundantes. Ponto fraco: a dilapidação desses recursos de qualquer forma. Aí eu estava pensando nesses dois aspectos. A questão do desenvolvimento e a questão da regulação, do disciplinamento desse desenvolvimento.

Então aí eu estabeleci, tanto com relação à cultura. A cultura na sua vertente patrimonial, a cultura na sua vertente de promoção, de produção cultural.

_____ **De manifestação cultural mesmo...**

_____ Pois é, na parte de meio ambiente também estabelecendo esses paralelismo que me parece que você tem aí, eu nem sei se eu tenho mais essa parte. Quando me entregaram isso e me pediram pra voltar eu já entrei apresentando essa proposta.

_____ **Eu tenho até o disquete que você entregou, achei um dia desses revendo um material que ficou comigo.**

_____ Foi nesse sentido e insistindo bastante, também, que a Agenda 21 poderia ser um grande instrumento norteador da formulação desse plano.

Eu comecei a me afastar cada vez mais quando senti que o plano caminhava para uma proposta de desenvolvimento tradicional. Eu senti ali a presença mais forte, hegemônica mesmo, de representantes da nossa economia que não conseguíamos ultrapassar um certo patamar, pra pensar de uma forma mais abrangente e mais atual.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Bom já que ele não foi formulado, não foi acabado, ele não foi instituído. Me parece que o saldo desse plano foi reunir pessoas de setores dos mais diversos da sociedade, interesses dos mais diversos. Um esforço de fazer esses interesses convergir para alguma coisa que fosse comum e deixar algum legado que pode ser aproveitado futuramente em termos de contribuição individual, em termos de contribuição de grupos e instituições que estavam presentes. O que me chamou muita atenção foi o prefeito na época dizer que o plano de governo dele tinha sido votado pela população, o plano estratégico seria um outro plano ele não estava comprometido a assumir... ele não assumiria o compromisso de levar o plano

estratégico, de colocar em prática, de executar o plano estratégico. Então seriam dois planos e diante desse discurso eu entendi que era um plano dele...

_____ **Foi garotinho que falou isso, não foi?**

_____ Falou, Garotinho. O plano dele era o plano que tinha sido eleito nas urnas junto com ele e que na verdade não chegava a ser um plano bem acabado como se pretendia fazer com o plano estratégico. E que o PE neste caso, diante dessa declaração seria um plano destinado à gaveta.

_____ **Engraçado que ele fala isso em dois momentos. Edmir Venâncio comenta isso também, faz exatamente esse comentário, mas no curso que houve aqui no CEFET, no final de 96, que você não participou. Interessante você lembrar dessa fala, eu lembro também do curso, não lembro depois. É sinal de que ele falou isso em outro momento.**

_____ Ele falou em outro momento, ele falou em outro momento.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: Eu não tenho isso muito elaborado porque eu não refleti demoradamente sobre o plano, depois que eu me afastei eu fui cuidar de outras questões que julgava que através delas eu poderia chegar aos objetivos de uma forma mais rápida. Mas o que eu senti ao participar da equipe primeiro foi... foram certas posições irreduzíveis. Eu vi o caso do diretor da faculdade de medicina, em determinado momento, se levantar e dizer que ia se afastar porque a sua posição não estava sendo respeitada. Me parece que essas posições irreduzíveis, embora eu trabalhe com isso. Eu não sou tão dialético assim, talvez seja mais até dialógico de entender que certas posições são irreduzíveis mesmo, é impossível você ultrapassar essas posições e num caso como esse é respeitar essas posições, desde que elas tenham consistência. Desde que as pessoas que defendam tais posições sejam consistentes nessa defesa. Eu notava que não havia muita consistência em certas defesas, sobretudo do setor agropecuário e agro-industrial. Eu não via muita consistência e sentia que a mesma atitude adotada na sociedade estava sendo adotada ali dentro. O grupo hegemônico do lado de fora é o grupo hegemônico aqui dentro também.

E depois me parece que o descaso do poder público em relação ao plano, embora Ranulfo Vidigal na ocasião tenha dito que o plano representava, logo nos primórdios do funcionamento dos trabalhos da equipe, que ele era o maior pacto político celebrado em Campos. Mas depois as próprias pessoas ligadas ao poder público foram se afastando e quando estavam presentes não davam uma contribuição muito grande e o prefeito, também, o Garotinho, na época, jogando um balde de água fria na gente ao dizer que o plano dele era o plano das urnas e não o plano diretor [**sem sombra de dúvidas o entrevistado aqui apesar de falar diretor se referia ao plano estratégico**] então eu senti... a demora na formulação, a dificuldade em agilizar o fechamento desse plano. Ainda que ele fosse um plano incompleto, um plano que ficasse aberto pra ser aprimorado mais adiante. Até a postura do Franklin, mesmo, que eu questionei, desde o início, achando que aquela condução não era... era uma condução interessante, mas enquanto... uma condução que permitia dirimir, dirimir não... enquanto permitia compatibilizar ou acalmar as pessoas exaltadas, que

se exaltavam no decorrer do processo... então me parece que por esses fatores todos houve uma... cada vez mais o grupo foi se cansando, as pessoas foram se cansando e foram percebendo que aquele plano não iria a diante e seria mais uma proposta a ser esquecida, a ser arquivada, a ser colocada nos anais das iniciativas de lideranças municipais em prol do município, em prol até da região. Eu mesmo me afastei por essa razão e acredito que os que ficaram foram os capitães do navio que ficam até... afundam com o navio e eu como era marinheiro achei que era hora de pular, cair fora, deixar lá minha contribuição registrada, pelo menos; o meu esforço, meu empenho... não que eu quisesse que as minhas opiniões fossem todas elas levadas em consideração, mas que fosse levada em consideração alguma coisa. Eu estava pensando de uma forma mais geral, uma forma mais global, não de uma formam mais de interesses, digamos assim, de interesses muito vinculados a setores econômicos.

_____ **Você sabe que tem um relatório que eu e Franklin produzimos, já mais no final do plano. No final do plano não, no final do governo Garotinho. Final do governo Garotinho entenda-se quando ele saiu para ser candidato a governador. E que não permitiram que ele fosse publicado. Quer dizer, na verdade eu escrevi a base do relatório e mandei para Franklin e ele aí fez a maior parte: o acabamento, com a metodologia, com o conhecimento dele, inseriu alguns dados mais que ele tinha de Campos. Eu tenho ele ainda...**

_____ Mas esse relatório dava conta de que, dos trabalhos?

_____ **Dos diagnósticos de Campos, algumas coisas assim... pra mostrar a população o que se podia fazer, o que tinha sido feito até então. A idéia era imprimir cerca de mil exemplares, distribuir, mas na verdade já era um momento em que o plano já estava sendo esvaziado. E você falou isso aí: o descaso do poder público! Eu achei interessante e gostaria que você detalhasse mais isso. Você acha que esse descaso é um descaso só de deixar pra lá, uma atitude de desleixo ou tem uma coisa intencional aí por trás desse descaso? É um descaso mais...**

_____ É me pareceu intencional porque eu participei do Conselho Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo e percebi claramente primeiro o desinteresse dos representantes do poder público que não compareciam às reuniões, maioria não comparecia e depois quando havia alguma discussão... o conselho tinha um caráter deliberativo e não apenas consultivo. Então quando havia uma discussão qualquer que resultaria numa deliberação o comparecimento era maciço pra votar contra ou votar a favor dependendo dos interesses. E o conselho demonstrou sua fragilidade logo na primeira questão... **[virada a fita perde-se um pouco do caso narrado, o entrevistado fala sobre uma reunião em que a prefeitura queria aprovar a construção de um posto de gasolina num local em que o Conselho Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo estava contra]**... aí, no caso nessa reunião famosa, conseguimos aprovar uma deliberação e aí houve todo um artifício sofista de um representante, de um secretário do prefeito Sérgio Mendes de fazer uma outra votação para saber se as pessoas queriam referendavam, confirmavam a votação ou não. Nós dissemos que era a mesma coisa que votar de novo na proposta. Tanto ele insistiu...

_____ **O posto era pra ser ali naquele "Y" onde a Rocha Leão corta a Conselheiro Tomás Coelho...**

_____ É, era um triângulo, um triângulo muito pequeno e...

_____ **Até onde hoje é um piscinão.**

_____ É, exatamente. Então a questão é que o código de obras mostrava que não era possível e a inteligências das pessoas também mostrava que se tratava de um lugar extremamente perigoso pra construção de um posto. Resultado: nós conseguimos ganhar por 23 a 21. Houve, inclusive, um suplente que não podia votar na ocasião, mas que votou. Então seria 23 a 20, mas ele votou e depois que foi-se perceber que ele estava ali na condição de suplente, o titular estava presente também. Quer dizer, houve dois votos. O voto do titular e o voto do suplente, mas aí então a gente ganhou houve essa deliberação proibindo a construção do posto e logo em seguida o prefeito baixou um decreto, publicou um decreto mudando completamente, alterando completamente a composição do conselho e praticamente esvaziando o conselho. E aí o ministério público sem acionar o poder público judicialmente, conseguiu depois de um acordo o retorno do plano [decerto que o entrevistado aqui quis dizer conselho], mas ele foi bastante modificado, mesmo assim. Retornou e depois ele foi esvaziado propositalmente. Houve um esvaziamento dele porque não havia o interesse... e havia até a intenção de esvaziar pelo perigo que ele representava, porque a posição que foi se consolidando cada vez mais a partir do governo... da primeira administração do Garotinho, apesar dele dizer o contrário, é de que o prefeito havia pinçado na sociedade as melhores cabeças, os melhores talentos, as pessoas mais capacitadas e todas as pessoas que ficaram do lado de fora deveriam aceitar passivamente as decisões do poder municipal, do poder executivo municipal, inclusive a Câmara Municipal deveria aceitar, porque era como se fossem pessoas ilustradas, como se fosse assim um despotismo esclarecido. Quando, na verdade, não é nada disso. Então as críticas são entendidas como críticas pessoais, são repudiadas e as pessoas são convidadas a se retirarem a se mudarem da cidade. As pessoas que querem exercer seu direito de cidadania discutindo, participando, criticando. Então os conselhos, na verdade, estão muito enfraquecidos e estão desativados, embora não extintos e isso...

_____ **Me parece que o de meio ambiente e urbanismo venceu o mandato do presidente nem foi eleito um novo presidente...**

_____ Venceu, venceu há dois anos. O presidente é nomeado pelo prefeito e então o conselho está acéfalo porque o prefeito até hoje não nomeou, que é sempre um representante do poder público, e o vice é sempre um representante da sociedade civil. Então a gente está sem conselho a mais de dois anos. Já houve no ministério público uma ação exigindo, pedindo o retorno do conselho, mas o próprio ministério público também tem uma ligação meio, digamos, meio promíscua com o poder público, com o poder executivo municipal que não permite... eu não diria todos os promotores, mas a promotoria de direitos difusos tem essa relação que dificulta.

_____ **A atual, não? Porque antigamente o Cláudio Henrique...**

_____ Não, o Cláudio Henrique era bem mais ativo quanto a isso e não fazia concessões ou ele conseguia através de ajustamento de conduta ou não

conseguindo assim ele partia pro judiciário. E mantendo a postura dele de promotor de justiça sem nenhuma questão pessoal no meio. Sem se envolver muito, sem estrelismos, sem essas coisas todas que a gente está enfrentando agora com muita dificuldade.

_____ **Eu nem conheço muito o atual promotor de direitos difusos. Bom, Aristides, você quer falar mais alguma coisa?**

_____ Não, quer dizer, eu vejo isso mesmo. Respondendo rapidamente a sua pergunta: é um desinteresse em parte e é também intencional em parte. Porque esses conselhos representam... é um setor intermediário entre o poder executivo e poder legislativo. Então no caso de um conselho de meio ambiente e urbanismo as questões referentes a esse... a meio ambiente e urbanismo passam primeiro pelo conselho e depois então o conselho tem um caráter político, mas um caráter técnico muito claro e o poder legislativo não tem esse caráter técnico.

_____ **Se tiver o caráter técnico é obra do acaso.**

_____ Então era esse o nosso papel, uma deliberação nossa servia como... ou parava o processo no conselho ou servia pra colaborar na decisão do poder legislativo. Então, na verdade, os conselhos não interessam, os conselhos são perigosos. Os conselhos não se mostraram tão manipuláveis quanto o poder legislativo tem se mostrado. Tem se mostrado não digo agora, atualmente, que há um grupo de oposição lá dentro, mas a maioria...

_____ **Uma oposição meio...**

_____ Uma oposição meio, vamos dizer assim, frágil...

_____ **Factual...**

_____ É ocasional...

_____ **Episódica...**

_____ Episódica, mas é... nesse momento existe, pode deixar de existir daqui há pouco.

Nome: Edmir Guimarães Venâncio.

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 1154 – CRQ – 3ª região

Idade: 73 anos.

Ocupação atual: Empresário Agro-industrial.

Ocupação na época do PEC: Gerente de Fomento da FENORTE.

Escolaridade: Superior.

Há quanto tempo reside em Campos: há 73 anos.

Entidade que representou no PEC: FENORTE.

1) O que o PEC representava para você?

R: Inicialmente eu gostaria de declarar que eu não tinha menor idéia do que fosse o planejamento estratégico para o desenvolvimento de um município. O que me despertou para atuar junto a este planejamento estratégico foi a solicitação da professora Gilca, então presidente da FENORTE, coordenadora do complexo universitário da UENF, para assumir a coordenação desse planejamento estratégico, que ela tinha como espelho o planejamento estratégico realizado no Rio de Janeiro. Em seguida nos foram fornecidos os exemplares do Planejamento Estratégico do Rio de Janeiro, toda sua estrutura, todos seus componentes, todas as instituições participantes, quando foi agregado ao grupo, também, o professor José Luis Vianna da Cruz e por solicitação da professora Gilca cada um de nós apresentou um roteiro para estruturar e desenvolver o plano estratégico. O passo adiante foi convocar as instituições representativas da sociedade municipal quanto a instituições públicas e privadas; instituições de ensino... quando se formou então uma série de grupos pontuais, grupos setoriais de estudo para identificar os problemas do município e propor soluções. Esta fase inicial foi realizada de uma forma muito amadorista. Uma improvisação, por assim dizer, de minha parte e do professor José Luis, quando nós conseguimos sintetizar o primeiro relatório desse plano. Quando com a atuação mais efetiva das instituições e dos grupos setoriais a grandeza do problema a ser enfrentado indicou a contratação de uma consultoria, para orientar os trabalhos de implementação desse plano.

Isso representou pessoalmente, para mim, atendendo à sua pergunta, uma oportunidade ímpar. Primeiro de conhecer os técnicos e as pessoas representativas da comunidade. Conhecer não só o conteúdo de informação que essas pessoas tinham, mas também o conteúdo mais importante que a gente considera que é o interesse dessas pessoas em participar da identificação de problemas e da proposição de soluções. Foi uma oportunidade, também, pessoal para o enriquecimento de informações técnicas, numa área de planejamento que eu já era iniciado, em outras oportunidades, mas que especificamente nesta questão de planejamento estratégico ele contribuiu muito para o enriquecimento das minhas informações.

2) O que o levou a participar do PEC?

R: Foi uma delegação que a professora Gilca me deu, já que eu era gerente de fomento da diretoria de projetos da Fenorte e que acabou dentro do contexto das representações eu fui levado à coordenação. Junto com mais dois ou três elementos, se eu não me engano Adailto Rangel e o Zé Cunha Filho, que eram pessoas ligadas à Gilca. Até então a FENORTE estava patrocinando o planejamento estratégico. As instituições se agregaram à Fenorte para dar o desenvolvimento deste trabalho, sempre voltado para o espelho que era o planejamento estratégico do Rio de Janeiro. Então o que me levou a participar... primeiro uma delegação de poder atribuído hierarquicamente e segundo uma realização profissional porque era um desafio para um profissional e também a motivação que a gente teve desde muitos anos atrás que é trabalhar em projetos de desenvolvimento. A minha experiência em projetos de desenvolvimento datava de 1964, quando iniciei com apoio do BID, da OEA e do governo italiano na formação do escritório de desenvolvimento rural que mais tarde veio se transformar na FUNDENOR. Nessa fase eu tive oportunidade de trabalhar com consultores internacionais e tive a oportunidade de representar o governo do Estado do Rio no Ministério do Planejamento para fazer uma avaliação da situação do Norte fluminense, onde o ministério do planejamento concluiu que deveria transformar o escritório de desenvolvimento rural numa fundação de desenvolvimento foi o que ocorreu em janeiro de 1970. O ministro Hélio Beltrão nomeou uma comissão de estudos agro-econômicos do Norte Fluminense. Na qual eu representava o governo do estado do Rio de Janeiro, que foi um trampolim para eu organizar a CODIN e posteriormente presidir a CODIN. No governo Geremias Fontes, antes da fusão do Estado do Rio com o Estado da Guanabara.

___ Você estava no projeto cidade de porte médio?

___ Não, Filadelfo é que coordenou, meu sobrinho – Filadelfo Venâncio.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: Eu acredito que na situação atual do desenvolvimento de uma forma geral, seja do ponto de vista micro ou do ponto de vista macro não se pode caminhar sem planejamento estratégico. Tanto a empresa desde as micros até às grandes corporações como o setor público, eles não podem prescindir de uma estratégia de atuação presente e futura. As palavras adquirem uma conotação específica em cada setor de atividade. A economia adaptou muito as expressões das demais atividades, como uma ciência nova, como uma atividade intelectual relativamente nova. Então a economia assimilou expressões tanto dos setores científicos como até do setor militar. Os primeiros estrategistas foram os primeiros guerreiros e também um dos primeiros estrategistas foi a igreja. De modo que o estratégico é uma palavra que foi assimilada pelo planejamento econômico. Como a reversibilidade é uma palavra que se adaptou à economia oriunda da química, das reações reversíveis e irreversíveis. De modo que a economia se construiu assim, utilizando as expressões que caracterizavam determinadas posições em cada setor ela foi assimilando e se adaptando.

Então o que eu acho que o planejamento estratégico, como forma de planejamento urbano, uma das formas mais nobres de planejamento, imprescindível na vida econômica, e social também, do final do século XX e do princípio do século XXI, é uma ferramenta imprescindível. Como todo plano desde o projeto que detalha ao plano que generaliza, todo plano se ele não for flexível, se ele não der oportunidade para ser dinâmico, ele se amarra e até se estrangula. Então, o que eu acho do planejamento estratégico é que ele não deve descer muito a detalhamento porque senão ele vira projeto. E como ele é formulado para o tempo, para o futuro, é preciso que ele tenha flexibilidade necessária para receber os ajustamentos necessários.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Eu acho que sempre traz resultados positivos, embora ele tenha sido interrompido por motivos vários, depois nós podemos até comentar. Eu acho que todo trabalho mesmo ele não chegando a uma conclusão ou não trazendo um resultado positivo... o resultado negativo também é ensinamento. Eu acho que sempre tem lucro quando se trabalha, se estuda, se senta ao redor de uma mesa com cabeças pensantes, com posições até antagônicas... eu acho que sempre tem um resultado positivo. O que eu achei de mais positivo no planejamento estratégico nem foram as identificações de problemas e as proposições de soluções, que ao final, segundo o relatório, foi o que ficou. Uma indicação de problemas e alguma indicação de soluções. Embora ele não tenha sido fechado, eu não acho que este tenha sido o ponto principal deste trabalho de planejamento estratégico. O ponto principal que eu acho, de mais importância para Campos foi dar à comunidade nossa, pelo menos a comunidade pensante, a parte da comunidade que se interessa mais que participa uma visão... primeiro: de futuro sem deixar de se preocupar com o presente e uma cultura estatística, uma cultura de conhecimento dos dados, da evolução dos dados estatísticos e da projeção dos dados estatísticos. Isso significa ter informações do passado, ter informações do presente para poder projetar o futuro. Então, eu acho que essa cultura estatística, essa cultura de diagnóstico foi o que mais marcou na função que representou o plano estratégico do município de Campos. A contribuição setorial da comunidade ela não foi muito rica. O setor privado ele não estava preparado tecnicamente, os gestores do setor privado, na realidade, não estavam imbuídos desses objetivos do planejamento estratégico. Isto é um vício empresarial de querer, de só enxergar o resultado imediato e o planejamento estratégico não dava essa visão do resultado imediato. De modo que a contribuição foi mais dos técnicos, alguns técnicos do setor privado, que participaram, e dos técnicos do segmento da administração pública nos 3 níveis e mais dos representantes das instituições de ensino [**Castells e a crítica à resistência do setor público**].

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: O primeiro motivo, o mais forte, porque os outros poderiam ser vencidos, mas esse motivo é invencível. Foi a falta de apoio financeiro, prometido pela prefeitura de

Campos e não concretizado. Primeiro pelo prefeito Sérgio Mendes e em seguida pelo prefeito Anthony Garotinho. O prefeito Sérgio Mendes talvez por não ter entendido o alcance do PE. Não por falta de percepção, mas por falta de interesse. E o segundo o Anthony Garotinho por questões puramente políticas. A prefeitura acabou entrando no consórcio administrativo do plano, com um representante na coordenação do plano, o plano passou a ter a coordenação da FENORTE da Escola Técnica, hoje CEFET, e da prefeitura e o prometido apoio financeiro da prefeitura não se concretizou. E o apoio técnico foi muito cerimonioso e, inclusive, contando com uma repulsa, com uma... posso dizer uma repulsa, mesmo, do corpo técnico das secretarias técnicas da prefeitura. Esses técnicos não aderiram ao plano por vaidade, porque não comandavam o plano diretamente ou porque se julgavam capazes de fazer o plano ou por orientação política do prefeito, do executivo.

___ Você falou, Edmir, que houve motivos políticos, você poderia dizer quais são eles?

___ Eu diria sim. Por que a característica do prefeito de então, como continua até hoje, é de fazer as coisas sozinho, de não dividir o queijo com ninguém. E como tinha a ETFC e a FENORTE... a ETFC é federal e a FENORTE era estadual, cujo governador era do PSDB. Quando prefeito era do PDT. PDT que perdeu a eleição para o PSDB. Prefeito que tinha ambições políticas de se eleger para governador. Então, tudo leva a crer que com esse posicionamento político não havia interesse de que o plano estratégico se deslanchasse. Inclusive, durante a campanha para prefeitura **[governo estadual, um lapso do entrevistado]** tentou-se retardar a publicação dos dados colhidos pelo planejamento estratégico para não municiar os adversários. Você estava na coordenação e não sei se você chegou a perceber isso.

Uma outra preocupação era que a coisa estava se desenrolando dentro da FIRJAN. Onde o Geraldo Coutinho era o presidente da regional, tinha ligações com Alfredo Renault que ultimamente era presidente da FENORTE, tinha ligações com Eloy Fernandes e era o representante mor do empresariado. De modo que havia realmente esta preocupação política, institucional, política-institucional [política barra institucional, nas palavras do entrevistado], do prefeito de Campos da época com o desenvolvimento dos trabalhos do plano estratégico. E a gente sentia que o representante da prefeitura na coordenação não dava assistência nem contribuía para as atividades se desenvolverem. Como esse amortecimento do plano foi feita uma parceria com a UENF. A Isolda que era responsável pela área de infra-estrutura do plano estava fazendo mestrado na UENF com o professor Arica e através dela o professor Arica me convidou para uma reunião para falar sobre plano estratégico. Eu fui obrigado por uma questão de franqueza, de honestidade e de sinceridade repetir pra ele o que eu estou dizendo aqui nesta sua entrevista. Na oportunidade eu até aproveitei para fazer algumas críticas aos procedimentos dos doutores da universidade, no que ele concordou. Falei sobre o fechamento acadêmico dos titulares das cadeiras e dos pesquisadores de um modo geral. Isso é importante para o planejamento estratégico e nunca ocorreu.

Quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC? Primeiro foi esse: a falta de apoio financeiro, segundo a falta de apoio e de entrosamento político e institucional e como terceiro e último... vou contrariar um pouco você, vou contrariar um pouco meu amigo Roberto Moraes... acho que no final depois da vinda da

consultoria do Franklin Coelho, justamente neste seminário que foi realizado aqui na Escola Técnica, foi quando o recém eleito prefeito Garotinho se manifestou, em plenário, diante de uma dissertação minha sobre o que estava sendo realizado. Ele reagiu imediatamente e agressivamente, dizendo que eu estava querendo dizer que o plano estava pronto, quando nós estávamos ali reunidos num seminário, ele com 50 representantes dos 100 presentes, ele tinha 50% de funcionários da prefeitura. Ele afirmou que eu estava querendo dizer que o plano estava praticamente pronto, quando na realidade o PE estava se iniciando naquele momento, naquele seminário. Então, ali foi a evidência que ele queria ser o dono do plano, quando para surpresa minha na discussão dos problemas setoriais, dos grupos setoriais eu caí para o grupo dele, que era de infra-estrutura e ao entrar na sala, eu fui o último a entrar, ele me interrompeu pedindo desculpa, que não era aquilo que eu queria dizer etc., etc. O que ele costuma fazer de agredir em público e pedir desculpas particularmente.

O terceiro ponto que eu não acho que concorreu definitivamente para interromper, mas que criou uma certa dificuldade na mecânica de trabalho das equipes de elaboração do plano, foi um excesso de assembleísmo. Não que eu me coloque contra o assembleísmo, ou seja, a participação ampla da comunidade na identificação de problemas locais ou regionais e na proposição de soluções. Acho que o quanto mais o total da comunidade participar, melhor. Mas na mecânica de atividades de uma equipe o exagero do assembleísmo pra mim é prejudicial, porque pulveriza muito a discussão.

Então, no meu entendimento, havia a necessidade de se fazer um funil dessas manifestações da comunidade como um todo, das entidades representativas da produção, das entidades representativas dos trabalhadores, das ONGs, de todos os segmentos da sociedade, mas deveria ser afinado para que as equipes de trabalho não se perdessem numa discussão muito ampla, muitas vezes estéril e que dificultava a se chegar a conclusões definitivas. De modo que eu acho que isso é uma técnica que deve ser incorporada ao planejamento estratégico, eu afirmo isso como profissional. O afinamento das proposições, discussões sucessivas e redução, também sucessiva, do universo dos participantes da discussão. Até chegar a uma discussão final do corpo técnico. No meu entendimento a palavra final seria da equipe responsável pela elaboração do documento, levando em conta todas as contribuições da assembléia. A assembléia [do conselho popular] tomava muitas discussões pessoais, pontuais, que não cabem num PE. As pessoas são levadas... isso é um defeito da assembléia. A assembléia tem suas qualidades, mas também tem seus pontos vulneráveis. Então, muitas vezes a discussão na assembléia deriva para um segmento que fica sem solução, sem convergência e às vezes não é um ponto muito importante pra você chegar a uma conclusão.

___ **Você acha que os grupos temáticos eram muito numerosos?**

___ Muita gente, eu acho que precisava afinar mais. E as assembléias que aconteciam aqui não levaram a nada. Os componentes da assembléia eram 70 e poucas instituições.

___ **No conselho? 79.**

___ 79! Achei muita coisa, muita coisa. Quando se discutiu a questão da representação empresarial... eu acho que a representação empresarial precisa

discutir o seus problemas e ter um representante. Na área dos operadores a mesma coisa, discutirem lá e terem um representante. Senão fica muito pulverizado. Eu achei que isso prejudicou muito a se chegar a definições objetivas. Não foi necessariamente um ponto de estrangulamento, de interrupção, mas como você está trabalhando na área de otimização, vamos dizer, do planejamento estratégico, eu acho que você deveria considerar esta questão, mesmo não concordando com meu posicionamento, mas deveria levar em consideração essa minha posição, que eu acho que a decisão com um número menor, embora representativo da comunidade, o trabalho avança mais e eu acho que é mais produtivo.

O medo na realidade era o planejamento estratégico trazer conhecimentos de problemas e soluções que iam bater de frente com os interesses políticos dos administradores. Esse era o fundo da questão.

Você falou aí sobre a aliança PT – PDT e negociação para secretarias, inclusive a de planejamento, o prefeito também me convidou para a secretaria de planejamento. No dia que eu apresentei o grupo MPE ao prefeito Arnaldo, ele declarou para os diretores que me explorassem ao máximo porque ele ia precisar de mim na secretaria de planejamento, coisa que ele já tinha me dito particularmente. Eles saíram me dando do parabéns e eu falei: não se iludam porque isso não vai acontecer. Ele convidou mil e uma pessoas. No fundo ele não queria a secretaria de planejamento. A secretaria de planejamento foi criada para ser uma secretaria de fazejamento. Foi criada com esse objetivo, não vou avançar mais porque não interessa... Essa declaração dele foi na Caixa Econômica numa reunião com os prefeitos lá na Caixa Econômica, lá no último andar. Ele foi apresentado ao diretor [do grupo MPE] e fez essa declaração ao diretor. O diretor quando desceu no elevador comigo falou pra mim:

___ “Puxa vida, meus parabéns, rapaz! E tal, não sei o que...”

___ Ele ficou todo animado. Um elemento deles, eu, dando assessoria a eles e na secretaria de planejamento da prefeitura, ligado à FENORTE, a UENF... estava com a faca e o queijo na mão, mas nunca eles precisaram disso para ter as facilidades que eles tiveram aqui. Porque, modéstia a parte, a gente tem um relacionamento com as pessoas.

Nome: Geraldo Benedicto Hayem Coutinho.

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 92012858-4 (IFP).

Idade: 43 anos.

Ocupação atual: Presidenta da FIRJAN - Regional Norte Fluminense.

Ocupação na época do PEC: Presidente da FIRJAN - Regional Norte Fluminense.

Escolaridade: Superior.

Há quanto tempo reside em Campos: Morou 8 anos em Maceió, 6 no Rio e 29 anos em Campos.

Entidade que representou no PEC: FIRJAN.

1) O que o PEC representava para você?

R: Olha eu não digo isso com muita alegria não, digo até com uma certa tristeza. Infelizmente representou apenas um exercício, uma tentativa de se construir uma ferramenta, no meu modo de entender, absolutamente indispensável pra orientar os atos dos nossos gestores públicos, mas em Campos isso não passou de um exercício interrompido pela metade. Não houve maiores conseqüências do que foi produzido, no meu modo de entender, não houve sequer um aproveitamento de todo material que foi compilado, de todo material que foi montado. Com exceção aí de alguns bancos de dados, que serviram para que nossos gestores pudessem subsidiar os argumentos que eles já tinha sedimentados em suas cabeças. Portanto, não vejo a iniciativa como um fracasso, mas nem de longe ela alcançou os objetivos, nem de longe ela respondeu às expectativas que nós tínhamos quando nós nos engajamos nesse projeto. Foi válido, acho que nada foi perdido. Nem o material que foi produzido, que se mantém em arquivo, é um material desprezível e tampouco o exercício que foi feito de juntar as pessoas para pensar a cidade e formar uma consciência da necessidade do cidadão se envolver no futuro e nos destinos da terra onde vive, acho que por esse lado aí poderíamos dizer que foi uma iniciativa altamente positiva e que precisa ser levada adiante.

2) O que o levou a participar do PEC?

R: Eu me considero um indivíduo comprometido com o planejamento. Acho que em todos os aspectos de nossa vida... ela funciona bem melhor se deixarmos, ou melhor, minorarmos tanto quanto possível as decisões de improviso. Se nós temos uma meta, se nós temos um rumo traçado e pretendemos perseguí-lo eu acho que só o planejamento pode criar esse berço, é o pavimento desse caminho.

Na questão do planejamento público, na questão do planejamento de cidade isso ganha uma relevância incomensurável porque ele vai além de um planejamento técnico e passa a espelhar também o desejo do cidadão, que em última análise é quem deve ser respeitado no instante em que se traça os destinos da cidade. Então eu não consigo sequer imaginar qualquer unidade pública trabalhando sem conhecer exatamente quais são os seus objetivos maiores, quais são... enfim quais são

realmente os alvos estratégicos que devem ser mirados pra que todo trabalho que venha daí por diante possa ter uma... possam significar uma corrente trabalhando numa direção única. O que a gente vê hoje são planos, são obras, são ações feitas a cada momento que na maioria das vezes não se correlacionam e não contribuem para o atingimento de uma obra maior e muito menos contribuem para que todas essas ações se traduzam numa proximidade daquilo que deseja o coletivo da cidade.

Então eu vejo com muita estranheza que um gestor público possa pretender dirigir uma cidade, principalmente do porte de Campos, embora isso valha para qualquer porte de cidade, mais especificamente para a cidade de campos que está vivendo um momento de virada de condições materiais, no que diz respeito ao orçamento público... deveria ter isso como base, como ferramenta indispensável e fundamental. Eu acho que qualquer movimento que despreze essa linha é uma ode ao empirismo.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: Não é como eu estava dizendo, plano estratégico como produto eu acho que nenhum governante responsável poderia prescindir, sob pena, realmente, de traçar, de conduzir os destinos numa direção contrária daquela que deseja o cidadão residente. Então colocado isso eu chegaria até a dizer, talvez isso seja um pouco forte, mas eu não receio em dizer porque acho que representa a realidade, acho que é uma irresponsabilidade você tentar conduzir, você tentar gerir um orçamento público sem que tenha um encadeamento de ações. Sem que essas mesmas ações estejam de fato representando aquilo que anseia a população. É um exercício de adivinhação que não se admite mais nos dias de hoje, hoje não há como mais você imaginar perder tempo muito menos despender recursos pra obras que não tragam conseqüências maiores.

_____ Você defende além da figura do plano estratégico que ele seja participativo mesmo, com setores da sociedade civil organizada opinado...

_____ O plano tem que prever mecanismos de audição que captem todos esses movimentos. Seja da sociedade organizada, seja de representantes de microrregiões, enfim é fundamental que se conheça o desejo, não sendo assim você voltaria para um plano estratégico empresarial, que é absolutamente distinto, onde o empresário decide ou a sua diretoria decide o rumo e aquilo ali terá que ser traçado e as pessoas tem que se adequar àquele plano que foi traçado e perseguido. O Planejamento público tem todo um investimento diferente, embora ele siga muitas das teorias sejam comuns essa parte é invertida, quem faz o plano tem que estar a serviço daqueles que vão receber tudo aquilo que derivar desse plano. Você inverte aí a pirâmide decisória. Na realidade qualquer pessoa que tiver gerindo naquele instante o município ou, até mesmo, que tiver ali representando o plano é uma pessoa que está ali de passagem. Então ela tem que ter a responsabilidade e sobretudo a humildade de reconhecer que todos os seus sonhos, todas as suas metas tem que estar submetidas a uma vontade que seja legítima e emanada da população. Evidentemente, também, que a população não sabe tudo, ela traça, com é previsto no plano, ela traça um desejo, ela desenha um cenário futuro. O que deve

ser feito para alcançar esse cenário, os caminhos que devem ser trilhados para se caminhar nessa direção de uma maneira otimizada é papel do técnico. Tem que haver aí uma consonância muito grande do trabalho político...

_____ **Uma espécie de um crivo técnico...**

_____ É eu acho que uma conjunção. Eu acho que o técnico tem que ter a humildade de emprestar o seu conhecimento teórico, mas colocar isso a serviço de metas que traduzam os anseios da sociedade.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Infelizmente não! Não vejo nada de relevante não. Não vejo nada de relevante principalmente porque... embora exista no material que foi produzido, como eu já disse anteriormente, coisas boas que podem ser aproveitadas, a gente não percebe nenhuma preocupação do poder público em estar atento a esse material, em estar consultando esse material, pelo menos não é o que se divulga, o que se divulga é uma postura absolutamente distinta a essa. Eles trabalham e agem totalmente à revelia de tudo que foi discutido naquelas sessões de tudo que foi produzido durante aqueles trabalhos.

_____ **Sim, você acha que apesar de ter algo de positivo isso não se traduziu em ação. De fato nada ocorreu.**

_____ Não. Se resume a um grande potencial reservado pra quem quiser aproveitar para o futuro.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC

R: Eu listaria aí dois grandes motivos. É uma fantasia você imaginar que um plano desses possa ser levado a efeito por uma iniciativa distante ou segmentada do poder público. Essa interação é absolutamente necessária. O poder público gestores da ocasião têm necessária e obrigatoriamente que estar envolvidos. Eu listaria dois grandes pontos que no meu modo de entender decretaram descontinuidade do plano. Eu acho que ele poderia ter sido... se nós rememorarmos esse plano começou num pequeno grupo, um grupo mais fechado, que num segundo momento se ampliou, mas ainda mantendo-se distante do poder público. Eu acho que nós devíamos ter maturado um pouco mais a estrutura principal desse plano pra daí então dar o segundo passo que seria oferecermos ao poder público e procurarmos com isso envolver o trabalho e o esforço do poder público nessa questão. Talvez por nós não termos observado esse cuidado nós possibilitamos que o plano nessa fase que foi, que era decisiva para a saúde do plano ele fosse excessivamente politizado. Não que ele tenha que ser despolitizado, absolutamente, mas acho que todos tem a sua dose e a sal medida certa. E acho que naquele instante ele foi levantado de uma maneira que politizou por demais e permitiu aí que correntes se formassem e que diferenças surgissem que não deveriam surgir naquele instante...

_____ **O Pacto tinha fissuras, não estava perfeitamente construído.**

_____ É naquele instante ele não estava suficientemente sólido pra resistir a essa ação e pressão daquela ocasião. E também de uma certa forma eu já comentei isso com outras palavras antes, eu acho que faltou por parte dos nossos governantes... eu diria que faltou humildade e inteligência. Humildade na medida em que eles teriam que ter se desprendido do comando do plano, enxergado que o papel do poder público nesse instante é prestigiar, dar suporte a um trabalho dessa natureza, participando efetivamente, mas nunca comandando, nunca disputando o comando da direção do plano. E foi isso que houve em Campos. Num primeiro instante ele se politizou permitiu fissuras e a solução que surgiu na seqüência disso foi uma movimentação por parte da prefeitura de absorver o comando e a rotina do plano. Isso foi fatal. Porque as pessoas que entendiam um plano ser construído de uma maneira mais legítima, mais isenta, com uma visão de mais longo prazo e sem uma preocupação maior com o imediato se decepcionaram com isso, se viram até de uma certa maneira afastadas do grupo dirigente do plano. Até mesmo a estrutura de organograma que havia sido pensada foi totalmente ignorada e destruída por essas ações e ele deixou de ser um plano estratégico da maneira que a gente conhece e passou a ser um plano que iria ser concluído e finalizado, tendo como um produtor de idéias apenas um grupo oficial. Então eu acho que nesse instante as boas pessoas que tinham um potencial de contribuição se viram inúteis dentro daquela estrutura toda e começou a desagregar e no instante em que desagregou, minguiu e aí sim ficou restrito aos limites da prefeitura que anunciava, pelo menos naquela época, que o plano seria concluído e que o resultado iria satisfazer a todos. Eu não conheço esse resultado, não sei se o plano foi concluído e se o foi não foi publicado porque certamente se tivesse dado publicidade a gente teria ciência. E eu não conheço nenhum relatório, nenhum documento conclusivo, que tenha aproveitado todo aquele trabalho, que a gente possa entender como um plano que norteie as ações públicas, um plano que dirija os investimentos da cidade numa direção mais saudável, numa direção que possa nos permitir daqui há 10, 15 anos dizermos que contribuímos de uma maneira efetiva e positiva para que a cidade tivesse caminhado na direção certa. Acho que nada disso foi feito, nada disso eu enxergo. Antes pelo contrário, acho que nós estamos fazendo tudo numa direção absolutamente inversa do que apontavam, inicialmente, os trabalhos produzidos pelo plano.

_____ **Tá bom Geraldo, você deseja dizer mais alguma coisa?**

_____ Eu lamento muito e tenho muita esperança de que um trabalho dessa natureza possa ser retomado em Campos. Nós estamos vivendo um momento onde a realidade orçamentária no município mudou de uma maneira absolutamente radical, felizmente em favor da fórmula orçamentária e nenhum indicador que nós possamos levantar seja ele de evolução da condição social ou econômica mostra qualquer coisa de positivo. Então nesse tempo, todo o dinheiro que foi gasto nós não temos a comemorar sequer um empreendimento que possamos chamar de perene e que tenha com isso aberto novas vagas de emprego e que permitam segurança àquele que estiver ali ocupado. Isso é triste, lamentável, angustiante porque é uma realidade que a gente vive hoje e não podemos, até por uma questão de responsabilidade, ter a certeza que ela vai se manter por quanto tempo. O orçamento multiplicou por 4 e nada disso foi traduzido em ganhos para a sociedade de um modo geral.

Nome: José Cunha Filho.

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 674.556 Instituto Pereira Faustino – registro profissional Mtb 13231. CPF 189.501.407/72.

Idade: 62 anos

Ocupação atual: Colunista, editor de Economia e Política Folha da Manhã, correspondente do Jornal do Comércio e Agência Estado.

Ocupação na época do PEC: Assessor da presidência da FENORTE.

Escolaridade: Segundo grau.

Há quanto tempo reside em Campos: 50 anos em Campos, 5 em São Paulo, 3 no Rio, 2 em Macaé, 2 em Grussaí.

Entidade que representou no PEC: FENORTE.

1) O que o PEC representava para você? – Bom, modéstia à parte, o PEC nasceu de uma conversa em que, eu, mais o Edmir, o Adailto, a Dra. Gilca e o Carlos Augusto Alves discutíamos as perspectivas de crescimento sustentado para uma cidade que acabava de receber uma universidade de ponta e parecia não saber o que fazer com ela. Publiquei, em meados de 96, um editorial (era o responsável pelos editoriais da Folha da Manhã) abordando o tema. A Dra. Gilca considerou a idéia interessante e nos deu carta branca para formular os princípios do que seria um Plano Estratégico com a participação dos segmentos mais expressivos da sociedade organizada, das universidades, das faculdades, associações, entidades de classe, etc.

2) O que o levou a participar do PEC? – A resposta é óbvia. Sentíamos, desde o período em que foi feita uma experiência-piloto na Codemca presidida por Murilo Dieguez, que havia a necessidade de se pensar o município e a região como vasos comunicantes. Ou seja, o desenvolvimento integrado tem que ser homogêneo, respeitadas as singularidades de cada região. Bom lembrar que os municípios do que chamávamos de Grande Campos – Campos, S.J. Barra, Macaé, Quissamã, S. Francisco do Itabapoana, Italva, Cardoso Moreira e S. Fidélis – gozavam apenas das benesses da Constituição Cidadã de 88, que repassara mais recursos para os municípios brasileiros. Porém, iniciar um programa voltado para o desenvolvimento integrado de toda uma região, seria complicado e pretensioso. Daí, lançarmos primeiro, sem a menor alusão a futuros desdobramentos, o chamamento para se organizar um Plano Estratégico para Campos.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município? – O Jaime Lerner e a sua equipe, ganhadores de vários prêmios internacionais nos anos 80 e 90, acreditam que sim. Como eu também. Não se pode adotar o *laissez-faire* como filosofia em termos de urbanismo.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido? – O advento dos recursos fartos a partir da flexibilização do monopólio estatal do petróleo, em 97, permitiu que muitas das

idéias esboçadas nas reuniões de trabalho do PEC fossem adotadas. Pelo menos em parte, como se vê pelo bom trabalho da Emut, em que pese a necessidade de correções de rumo. De um modo geral, serviu para dar maior consciência comunitária e associativa as chamadas cabeças pensantes de Campos.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC? – A fogueira de vaidades ajudou a queimar algumas vocações comunitárias. Por outro lado, o período de vacas gordas exorcizou alguns fantasmas e a cidade voltou a crescer. De forma ainda um tanto desordenada, mas em condições melhores que antes do PEC. Há espaço para retomar em novas condições, bem melhores, o PEC. A entrevista em questão é uma demonstração do quanto é importante ter-se uma visão macro da realidade.

Nome: José Luís Maciel Puglia.

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 1365335 (IPF).

Idade: 50 anos.

Ocupação atual: Secretário de Planejamento da Prefeitura Municipal de Campos do Goytacazes.

Ocupação na época do PEC: Subsecretário de Obras depois presidente do Instituto de Planejamento Urbano de Campos – IPUCAM.

Escolaridade: Superior – Arquiteto.

Há quanto tempo reside em Campos: Desde que nasceu, exceto um interstício de 10 anos quando morou em Niterói.

Entidade que representou no PEC: PMCG.

1) O que o PEC representava para você?

R: R: Vi o processo do plano, desde o começo, como uma oportunidade de se tentar criar no município de Campos um mecanismo que desse condições da cidade, do município como um todo, unir o poder público com a sociedade civil e dessa forma se conseguir alavancar, vamos dizer assim, o município como um todo. Formando uma grande estratégia de desenvolvimento em todos os setores do município. Agora, a questão do plano ele passava por vários fatores sociais, políticos e econômicos que na sua montagem, desde o início, eu percebi que era uma situação bastante difícil você contornar todas aquelas questões que o plano trazia no seu início. No início o plano fluiu de uma forma até bastante satisfatória, porque até aquele início não havia, ainda, as questões ideológicas tão posicionadas assim. Foi muito fácil no início, muito tranquilo, tinham muitas situações ainda favoráveis, mas no decorrer do desenvolvimento do plano começaram a aflorar as diferenças: as questões políticas, as questões ideológicas começaram a aparecer e eu acredito que aí então começou a sofrer as dificuldades de encaminhamento deste plano estratégico. O plano estratégico muita gente confunde com plano diretor, são coisas distintas. O plano diretor é um plano de governabilidade do município, você tem que traçar as metas que são prioritárias. O plano estratégico é mais um plano de cumprimento mesmo que você monta em cima de estratégias de desenvolvimento, que você vai procurar os melhores caminhos para o município poder se desenvolver. E eu, infelizmente, vi com um certo pesar pessoal o plano não ter a fluência que ele precisava.

2) O que o levou a participar do PEC?

R: A princípio eu fui convocado a representar o poder público municipal dentro da estrutura do PE, mas com o decorrer do tempo você tem as suas opiniões e acaba até acreditando nas possibilidades que são colocadas na sua frente para que aquilo realmente se concretize. O problema é que quando você vai representando um órgão público há certas posições políticas e ideológicas, que muitas vezes você nem

concorda com elas 100 %, mas você acaba tendo que respeitar porque você... é uma posição oficial e você tem que caminhar naquele sentido.

_____ **É mais ou menos como as posições divergentes, hoje, tomadas pela esquerda do PT?**

_____ Exatamente, o Babá vai ter que entrar na Cartilha do PT.

_____ **O Babá e a Lolô...**

_____ Mas isso é uma questão natural, não vejo isso como nenhum demérito. Eu só acho o seguinte, a questão do plano estratégico... a gente entra no plano estratégico com uma participação a princípio, vamos dizer assim, "imposta" [o entrevistado frisa que essa expressão é entre aspas] que você é obrigado a ir por uma questão profissional, mas que você também tem o seu lado ideológico e acredita que muita coisa poderia ser feita. O plano estratégico... eu acho que ele pecou aqui por dois motivos. Um pela questão do poder público e também pela questão da sociedade que não teve habilidade suficiente para negociar o plano. Que eu acho que foi a maior falha do encaminhamento do plano.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: A ferramenta me agrada muito, pessoalmente. O problema da ferramenta é questão do uso da ferramenta. Não é culpa da ferramenta, é culpa de quem faz uso dela, entendeu? É a história de você pegar uma chave de fenda que serve para apertar e folgar parafusos e enfiar na barriga de alguém. Você usar a ferramenta com outros fins. A questão do plano estratégico, que é uma ferramenta extremamente válida pra você fazer uma ação de desenvolvimento, mas que ela pode ser usada também de uma maneira extremamente ruim para esse mesmo uso depende de como você vai montar essa estratégia sua. Se você tiver uma visão e um equilíbrio de forças na montagem desse plano estratégico eu acho que você vai ter resultados bastante razoáveis. Não vou dizer que vai ser a oitava maravilha do mundo em termos de solução, não acredito nisso. Agora, que você tem oportunidade com o uso dessa ferramenta de fazer com que as coisas aconteçam de forma muito melhor do que aconteceriam sem a ferramenta. O que a gente tem dificuldade aqui é justamente no amadurecimento político e social para você conseguir discutir as idéias e as ações. Eu coloco que o grande problema do Brasil é não ter o hábito de discutir idéias é de discutir pessoas e o plano estratégico caiu muito nisso aí, entendeu? Você não via a idéia da pessoa, você via a pessoa e aí discutia a pessoa e esquecia a idéia da pessoa.

_____ **Os velhos vícios estragam momentos novos...**

_____ Então você acaba perdendo o que existe de melhor no plano estratégico, que é você poder usar as diferenças que você tem em termos de vários setores da sociedade, cada setor tendo uma visão diferenciada dos problemas. Cada setor tendo uma solução diferente para aquele problema. Evidentemente você vai botar... Ah, o cara tá vendo o lado dele! Mas isso é uma questão natural das pessoas. Cada um vai procurar buscar os seus interesses e as suas soluções que melhor te atendam. Agora, essa discussão macro dos problemas e das soluções possíveis é que vão te

dar os caminhos melhores para a maioria das pessoas. Não necessariamente que todos tenham que perder. Todo mundo pode ganhar um pouco e perder um pouco o plano estratégico eu acho que trabalha nesse sentido. Que todo mundo possa se colocar e ter um ganho nessa nova montagem da cidade, da estrutura da cidade. O que acontece e o que aconteceu aqui é justamente a inabilidade de montar essa estratégia. A falta de prática que nós temos de negociar. Nós não temos essa prática. Você vê que a política no Brasil é uma política extremamente fisiológica e corporativista porque nós não temos hábito de negociar. A negociação aqui é, normalmente, um tem que perder tudo e o outro tem que ganhar tudo.

_____ **O que vale é a prática da rasteira...**

_____ Exatamente! Não é o que acontece nos países que têm uma tradição parlamentarista. Eles têm muito mais habilidade de negociar, politicamente, e aí eu digo negociar no bom sentido, do que os países que não têm essa tradição ou é ganha tudo ou perde tudo. Não existe essa troca ideológica, um comprometimento político entre as partes...

_____ **O nosso parlamento sempre aposta no racha...**

_____ Exatamente! Sempre joga na divisão. Porque na divisão é que ele vê a chance de ganhar e nunca na coesão pra você formar um governo sólido de sustentação. Aqui não tem essa visão.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Eu acho que ele trouxe muita coisa. Primeiro que ele colocou em discussão vários problemas que o município carrega e até, certo ponto, desmistificou muita coisa que existia até então aqui no município como sendo verdadeiros dogmas que pairavam aqui no município, como se o município tivesse definido o que era bom e o que era ruim. O município de Campos passou por uma série de problemas ao longo dos últimos anos principalmente com a falência, vamos dizer assim, da indústria sucroalcooleira, que realmente causou um esvaziamento muito grande do município. Porque o município estava bem montado em cima dessa indústria, toda sua economia, toda sua parte social e de repente isso acabou. Não vou dizer que acabou 100%, mas acabou 80%, 85% e o município teve que se readaptar a uma nova realidade que era, justamente, a falta dessa indústria. O plano estratégico ele veio no momento em que você parou de se lamentar e procurou ter uma visão crítica disso aí. Eu acho que isso foi muito importante para aquela época, se lamentava muito o fato de Campos estar passando por aquela situação, que faltava incentivos, mas ninguém tinha colocado ainda o seguinte: bom e daí? Está acontecendo e o que a gente tem que fazer para mudar isso aí? Eu acho que o plano estratégico naquele momento foi muito bom no sentido de colocar o dedo na ferida: o negócio é este aqui, nós estamos realmente com esse problema e nós temos que ter uma saída. Qual será a saída é uma outra história, mas tem, que ter. Então o plano estratégico eu acho que ele veio num momento assim até de trazer um pouco de amadurecimento social para a cidade. As pessoas passaram a ver as coisas de uma forma mais amadurecida, menos assim... leviana até de se colocar as coisas,

superficial. Aquela visão sempre: “Ah, isso tá acontecendo!” O cara dizia o que estava acontecendo como se ele não tivesse nada com isso, ninguém tinha nada com isso era um problema de ninguém, mas o problema era dentro do município. E eu acho que o plano estratégico foi uma ferramenta que nesse momento até ajudou a dar um pouco de melhoria na percepção da nossa situação social e econômica. O plano estratégico resgatou de alguma forma a auto-estima da cidade, pelo menos trabalhou esta auto-estima, aproximou várias entidades, que até então viviam em pontos opostos e que foi uma coisa extremamente salutar para a cidade essa aproximação. Mesmo que depois isso tenha causado rupturas, mas mostrou que era possível você ter essas aproximações e trabalhar de alguma forma em sentido, vamos dizer assim, concordantes, até então cada um trabalhava por si. Eu acho que o fato de você ter em alguns momentos essas convergências é muito importante, mesmo que mais tarde que você acabe tendo problemas de... momentos que você acaba discordando e rompendo, mas essas questões eu acho que são muito boas. Infelizmente não foram bem trabalhadas na época, quer dizer, faltou um pouco de jogo de cintura de parte a parte, mas mostrou muita coisa que foi útil para a cidade. A cidade conseguiu avançar em certos aspectos e que essa união... mostrou que é possível você ter um trabalho mais profícuo das entidades sociais.

_____ **Quase todo mundo que eu entrevistei até agora, quer dizer, eu entrevistei 5 você é o sexto, são pessoas de importância não só no cenário, mas são observadores críticos e preparados como é o caso de Zé Luis Vianna, Roberto Moraes, Luciano D’Angelo, Edmir Venâncio... todos, sem exceção, colocam essa questão que você acabou de citar aí que foi o início do PEC... você acha que existe uma espécie de luz no fim do túnel, apesar do PEC ter acabado, ele...**

_____ Eu vejo como possível uma nova tentativa, entendeu? Eu acho que o plano estratégico mostrou que é possível você ter uma convergência nesse sentido. Eu não acho que todos tenham que concordar da mesma forma, acho que isso é uma estupidez que todo mundo tenha que viver dentro do mesmo pensamento...

_____ **Ia ser um saco!**

_____ Uma monotonia total. Eu acho que Luciano D’Angelo e eu, por exemplo, que somos descendentes de italiano não íamos ficar nada satisfeitos com um negócio totalmente monótono. Mas eu acho que é uma coisa que demonstra que você pode no futuro ter trabalhos que venham dar outros frutos, possam dar um maior avanço nesse sentido. Isso é realmente... um trabalho de plano estratégico, é um trabalho que não é fácil em nenhuma cidade. Pelo menos o que eu já li aí na literatura são trabalhos complicados, difíceis de você conduzir até o final. A própria Barcelona mesmo que foi feita como... que virou o modelo pra PE não foi uma coisa simples.

_____ **O PE de Barcelona é repleto de conflitos e olha que Barcelona é considerado pelos críticos o melhor modelo. Os críticos, não são os que defendem, não...**

_____ Virou o modelito. Mesmo Barcelona teve uma série de problemas e de arranjos, vamos dizer assim, e se você levar em consideração que foi o melhor modelo, até pelos críticos que reconhecem isso, e por ser Barcelona uma cidade de tradição cultural uma cidade européia, que tem toda uma história dessa prática de

discussão e tudo, politicamente uma cidade mais amadurecida. Imagina isso numa cidade como Campos, uma cidade ainda de uma visão provinciana, uma visão mais fechada, sem diversas aberturas políticas e sociais... você imagina a dificuldade que não seria aqui. Claro que teria todas as dificuldades do mundo. Mas eu acredito ainda que se você tivesse a oportunidade de, hoje, fomentar uma nova estratégia para se montar um novo plano estratégico e tudo... acho que hoje seria até um pouco mais fácil de se conduzir pelo amadurecimento que existe na cidade nesse aspecto.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: A minha percepção é que o fim do Plano foi político. O que causou o fim do plano foi a política. Porque o PE não é um planejamento político, na minha opinião, mas ele sofre uma grande influência da política local, então...

_____ Só para eu entender, Puglia. Você está falando da política como um todo ou da política partidária?

_____ Política partidária. Eu falo da questão da política partidária que é você concorrer a um cargo eletivo. No caso, aí, o cargo eletivo era o cargo de prefeito que era, assim, o objetivo máximo que poderia levar a esse rompimento. E na minha opinião, justamente o fato de você, dentro do plano estratégico, vislumbrar algumas pessoas a possibilidade de se eleger a um cargo político. E as pessoas que estavam dentro do exercício desse cargo político viram ali um momento em que se sentiram ameaçadas e começaram justamente a abortar o processo, vamos dizer assim, ou minar o processo para que o processo não tivesse prosseguimento. Então, na minha opinião, a questão política foi, assim, fatal para que o plano não tivesse sobrevivido. Por que, de repente, tudo que o plano tinha de bom e positivo para ser proposto e colocado passou a ser sobrepujado pela questão maior que foi a questão política. Não na minha visão, mas na visão daquele contexto, que era justamente a questão da sobrevivência política. Então passou-se a ter dentro das outras representações uma ameaça para a política local dentro de uma visão partidária.

_____ Essa questão foi proveniente de todas as partes envolvidas ou foi uma questão localizada, ou seja, foi geral?

_____ Eu acho que teve um movimento das forças políticas antagônicas que sentiram o momento de tentar avançar politicamente naquilo ali e a situação que já estava estabelecida se sentiu ameaçada e começou a procurar minar o processo para que aquilo não tomasse corpo...

_____ Se sentiu ameaçada com algumas ações.

_____ ... Com algumas ações e aquilo ali começou a criar uma certa desconfiança entre as forças que levaram justamente aos esvaziamento do plano estratégico. Porque a gente sabe que o plano estratégico sem o poder público atuando ele é inviável de qualquer forma, ele não tem como você implementar uma política de plano estratégico sem o poder público estabelecido participar ativamente, entendeu? Como também é impossível você ter um plano estratégico sem a participação da sociedade civil organizada. Então como aconteceu...

_____ **É ator e platéia, se faltar um dos dois não tem espetáculo.**

_____ Exatamente. Como aconteceu esse embate, a partir de um certo momento do plano, ele se tornou inviável justamente por esse embate começar e ter um atrito tão forte que não deixou mais o plano caminhar. Essa é a minha visão.

_____ **Eu concordo com você nisso. Luiz Mário, por exemplo, e eu vou me permitir discordar dele, diz que a sociedade poderia tentar fazer o plano... quase que a revelia do poder público...**

_____ Acho impossível, acho que isso é impossível...

_____ **... isso acaba virando governo paralelo, pode virar até piada...**

_____ ... Aí vira uma coisa que vai cair no ridículo, porque uma prefeitura como a de Campos, que tem hoje um orçamento previsto de 450 milhões de reais, as ações efetivas que ela promove são muito contundentes em termos da expectativa da sociedade, da coletividade. Então se você tem um plano estratégico a revelia do poder estabelecido o que esse plano estratégico vai trazer de retorno para a sociedade? Nada! Porque ele não tem o respaldo do poder público. Então o respaldo financeiro de ação acaba sendo primordial para consolidar a ação estratégica. O que a ação estratégica tem que ter é um balizamento da onde você vai, como e quando você vai aportar esses recursos nos setores sociais mais importantes, que são os principais para o desenvolvimento estratégico da cidade, que está sendo preestabelecido pelo conselho. Se você não tem essa harmonia a coisa não vai conseguir fluir e não vai ter resultado nenhum.

_____ **Você falou em orçamento de 450 milhões de reais, é o orçamento de 2003? Previsto...**

_____ 2003, previsto. A gente trabalha com a expectativa neste sentido. Evidentemente que dependendo da guerra do Golfo a gente pode ter um aporte de royalties maior que o previsto. Infelizmente é como se diz: a desgraça de uns...

_____ **Engraçado que eu inicio um dos capítulos da minha dissertação com uma epígrafe que é um trecho daquele samba do Billy Blanco "Canto Chorado" que diz: "O que dá pra rir dá pra chorar, questão só de peso e medida..."**

_____ Infelizmente a situação do petróleo é uma situação, hoje, que coloca essas dicotomias assim. O cara tem lá uma guerra ele produz o petróleo e ele vai levar uma situação de extrema carência de tudo, apesar de ter o petróleo nele, e o outro a 12 mil km de distância que tem petróleo e vai se beneficiar da desgraça dele.

É uma coisa absurda, mas eu só coloco o seguinte a questão do PE, pra mim, foi uma coisa que não foi uma intervenção que não teve nenhuma influência. Eu acho que teve influência, pelo que a gente percebe a cidade de Campos depois do PE ela teve modificações não só na questão da discussão da cidade como o próprio poder público passou a encarar de uma forma diferente as próprias ações dele.

_____ **Sem dúvida, ele mudou o eixo do debate...**

_____ Mudou o eixo do debate e o próprio poder público tem um planejamento diferente do que se tinha antes. As ações públicas, hoje, tem um diferenciamento do que tinha antes do plano estratégico.

_____ **A oposição também passa a cobrar de maneira diferente.**

_____ mas foi um momento de amadurecimento para todo mundo. Até para a própria oposição madurecer dentro do papel dela de oposição. Ela saber cobrar também, saber o que é importante cobrar. Porque o cara ficar aí fazendo oposição por fazer oposição não leva a lugar nenhum. Então o plano estratégico mostrou as ferramentas que eram importantes para esse equilíbrio de forças.

_____ **Na verdade eu falava não apenas da oposição organizada de forma partidária, mas as vozes sociais que se opõe eventualmente ao poder constituído. A oposição a um projeto, a oposição circunstancial...**

_____ Exatamente. A oposição que você tem às vezes até no seu bairro, alguma coisa que vai ser feita lá e que você se opõe àquilo ali e que é prejudicial àquela comunidade ali. Então isso é importante para sociedade até para ela poder se organizar e se posicionar melhor. Eu acho que o plano estratégico trouxe muito desses aspectos que na época não foram muito percebidos porque ficou muito focado na questão maior da não continuidade do plano. Mas o que ele trouxe de discussão e de avaliação acho que foi importante na modificação desse perfil da cidade.

_____ **Eu acho até que o IPUCAM e a própria Secretaria de Planejamento podem ser também desdobramento dessa valorização.**

_____ Sem dúvida, porque a cidade de Campos antes não tinha nenhum planejamento. Ela teve planos urbanísticos, mas esses planos urbanísticos eram planos lançados e que depois eles eram simplesmente, assim, gerenciados mais ou menos e ficavam meio ali assim a banho-maria e empurrando ali. Hoje a cidade de Campos tem uma necessidade muito maior de você ter uma estratégia de desenvolvimento porque a cidade, hoje, tem 413 mil habitantes, não é uma cidadezinha. É uma cidade que nós estamos no ponto que Curitiba começou com o IPUC. Quando IPUC foi fundado em Curitiba, Curitiba tinha 430 mil habitantes. Então é um momento que a gente tem...

_____ **Curitiba hoje tem mais de 1 milhão.**

_____ Curitiba tem 1 milhão e duzentos mil habitantes. Hoje nós estamos no limiar que ou a cidade de Campos se programa e se organiza pro que vem ou ela vai virar uma Calcutá, vamos dizer assim, uma Bombaim da vida e aí você não vai conseguir fazer mais nada. Vai virar uma coisa de maluco. Nós aqui, felizmente, temos ainda uma estrutura urbana que nós herdamos aí, que é uma estrutura bastante razoável. Campos apesar de todos os problemas que a gente tem aqui ainda temos uma estrutura urbana bastante razoável em termos de desenvolvimento de aparelhamento da cidade. Você vê o que aconteceu com Macaé, por exemplo, o que aconteceu com Rio das Ostras... aquilo urbanisticamente é uma catástrofe. Você hoje não tem como resolver o problema de Macaé na entrada de Campos ali na Barra, no Aeroporto... você não tem como resolver, urbanisticamente não tem, aquilo ali agora é administrar o caos. Porque foi um erro urbanístico que se deixou acontecer e foi avolumando, avolumando e não se tem mais uma solução urbanística

que seja viável, quer dizer, isso aí é o problema de se ter uma cidade de 30 mil habitantes e que do dia pra noite passa a ter 150 mil. É Rio das Ostras, Rio das Ostras é hoje uma cidade dividida pela estrada, quer dizer...

_____ Foi a cidade do Estado do Rio que mais cresceu em população da contagem de 1996 para o Censo de 2000.

_____ Com certeza, hoje, por exemplo, Rio das Ostras tem em caixa 150 milhões de reais, em caixa. Então como que você aplica esse dinheiro numa cidade como Rio das Ostras. É uma coisa extremamente complicada. Se você parar pra pensar é uma coisa mais difícil hoje você planejar Rio das Ostras do que você planejar Campos. Porque as soluções pra Rio das Ostras são muito mais complexas. Em Campos você já tem uma estrutura já pré-definida que você só vai fazendo as correções de rota que se fizer necessário. Já Rio das Ostras não tem essa possibilidade e você tem que administrar o que já existe de uma forma precária e tentar acoplar o que você vai fazer novo em cima do que já existe, que é uma coisa extremamente complicada.

Nome: José Luis Vianna da Cruz.

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 81008510-0 (IFP).

Idade: 50 anos.

Ocupação atual: Professor universitário.

Ocupação na época do PEC: Professor universitário.

Escolaridade: Superior Doutorando em planejamento urbano e regional.

Há quanto tempo reside em Campos: desde que nasceu, morou ainda entre dois períodos distintos por 15 anos no Rio e 1 anos nos EUA.

Entidade que representou no PEC: UFF / CDL.

1) O que o PEC representava para você?

R: O PEC representou pra mim a primeira possibilidade que eu vi, em Campos e na região, de um planejamento para o desenvolvimento. Quer dizer, tinha a intenção deliberada de constituir um plano que se propõe a ser abrangente, se propõe a ser articulado, se propõe a ser... uma tendência ser global e generalizante. O que de certa forma até me fascinava pela minha formação em planejamento urbano e regional, minha vivência no projeto especial cidade porte médio em que a gente fez um diagnóstico bastante global e também completo que não só elaboramos planos, programas e projetos, como também ao final elaboramos uma estratégia de desenvolvimento que nós chamamos de global e integrada, de planejamento municipal, no caso. Então era minha ceara, fazia parte das minhas preocupações e eu via como uma grande oportunidade de se dar um salto em termos de enfrentar algumas questões históricas, aqui da região, algumas questões agudas, algumas crônicas e algumas agudas como uma certa sensação de estagnação e de um mercado de trabalho complicado, um desenvolvimento polarizado, enfim foi isso.

2) O que o levou a participar do PEC?

R: Quer dizer, em parte já está respondida, mas eu tomei conhecimento do PEC pelos jornais e procurei a FENORTE e me ofereci como alguém que tinha algum tipo de saber técnico especializado no ramo, como cidadão e pessoa, também, interessado nessa proposta e enfim, foi essa a motivação.

_____ Foi logo imediatamente. Eu lembro que quando nós fomos convidados era maio de 1996 e o PEC foi lançado em março, você deve Ter ido lá em março ou em abril, não?

_____ Foi logo após a primeira notícia ou uma das primeiras notícias do PEC. Ah, sim e tem também o fato de que eu escrevia num jornal da cidade e já escrevia sobre essa temática e já defendia a idéia global. Embora, a denominação plano estratégico era uma denominação nova, recente no Brasil, eu, na verdade, fui atraído muito menos pela... por uma perspectiva de adoção de uma técnica nova na discussão da questão do desenvolvimento e muito mais por isso se constituir um

meio de tratar das questões que eu considero históricas, crônicas e agudas para a dinamização da região.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: Eu tenho alguma coisa a dizer disso mesmo porque eu venho... desde essa época pela vivência, pela leitura eu venho acompanhando artigos e discussões nesse campo. Eu acho enquanto ferramenta uma ferramenta problemática. Ela tem um pecado de origem porque tem uma dimensão de transposição do planejamento de firma, empresarial, como se chama, de empresa pro planejamento de um território onde tem uma sociedade complexa, onde você tem dimensão de poder sobre o conjunto da sociedade e raciocina em termos de um território, em termos de espaço. E com toda a complexidade também econômica, quer dizer, uma firma ela é uma unidade que exerce determinadas atividades dentro de um ramo, dentro de um setor. Ela antes de mais nada uma unidade, ela tem dono, ela tem... ela é muito mais homogênea. Uma cidade, um município, uma região é heterogêneo, diferenciado, os níveis de conflito são imensos e a perspectiva de comando não é a mesma do comando de uma empresa que tem do e tem um objetivo claro de lucro. Na verdade, tem uma dimensão oposta nisso aí, na sociedade você busca muito mais abrir, pluralizar, complexificar, fazer brotar e fazer valer o peso da diferença no conjunto do que talvez numa empresa. Eu acho até que o plano estratégico se propõe a trazer isso pra dentro da empresa. Só que na empresa ela já tem lá no final dela a perspectiva do lucro em que as posições são muito rígidas. Quem está ali para fornecer a mais valia não vai mudar de posição, não vai passar a se apropriar da mais valia. Quem está ali como apropriador de mais valia... então essa posição estão dadas à priori. Numa sociedade as posições de poder, em princípio, estão abertas a uma possibilidade para o conjunto das classes sociais que fazem parte da sociedade. Então eu diria que esse é um pecado de natureza, mas não é um pecado mortal nem mesmo um pecado original no sentido de que você tem que exorcizar, mas nasce.. é preciso ter muito claro essa natureza pra poder ao tentar fazer a transposição você ter que incorporar outros elementos nessa metodologia desta gestão que vão dar conta dessa complexidade da natureza desse outro espaço de planejamento.

Em segundo lugar que é uma consequência desse é o seguinte... aí da vivência mesmo, porque me interessa muito mais a vivência do plano porque eu acho que no nível técnico ou metodológico eu acho que as formulações, de certa forma, tem procurado dar conta disso que eu falei, leva em conta a mudança de natureza do que se planeja, com quem se planeja e das finalidades. Eu acho que avança, ou pelo menos, estabelece orientações e instrumentos para fazer essa transposição. A questão central é na prática e a minha vivência me diz o seguinte: problemas desse instrumento na prática é que como diz o Milton Santos muito bem: "as diferenças de classe não são só diferenças de classe, são diferenças de tempo e ritmo". Então ele até diz que na sociedade dominada pelo meio técnico, científico e informacional você tem... ela é caracterizada por um ritmo da inovação tecnológica, pela racionalidade técnica, e tudo mais, que é frenético. Ele é do domínio restrito de poucos. Poucos que tem o domínio dessa tecnologia, do capital que move essa tecnologia e do poder que consegue manipular essas condições. E você tem a grande maioria da

sociedade, vamos dizer assim, da população que só é afetada indiretamente por isso, ela é afetada no nível do ritmo da sociedade. É a população onde predomina o tempo lento. O que isso implica quando você reúne um conjunto de pessoas que procura ser representativo da sociedade pra discutir, vamos dizer assim, algo que como diria Betinho que está voltado no final para a felicidade de todos. Betinho tinha uma definição de economia que a gente não pode esquecer nunca que dizia que a finalidade da economia é a felicidade de cada um e de todos. Então é um pouco isso quando eu vejo quando entra esses processos econômicos. Processos que muitos vêm de natureza econômica, eu também vejo como de natureza econômica, mas eu nunca esqueço que a economia é isso pra mim também. Então se essa é a proposta você joga as pessoas... esse conjunto heterogêneo de pessoas é colocado no seguinte cenário, no seguinte palco, no seguinte teatro: você tem... você traz pra um local razoavelmente sofisticado porque tem que ter um conjunto de instrumentos meios e infra-estrutura que equacione a questão da discussão e do encaminhamento eficiente da discussão pra proposições e conclusões pra ser mais conclusivo: que vêm da firma. Quer dizer, a idéia de eficiência, eficácia, pragmatismo, rapidez, enfim: praticidade.

_____ Resultados...

_____ Resultado, rendimento, produtividade. Que eu não descarto, de novo eu não descarto, mas acho que tem que ser também... não é isso que tem que ditar o ritmo do tempo lento é o contrário. Isso tem que estar permeável para que o povo do tempo lento dê um novo ritmo ao plano estratégico quando ele vai com essa ambição. Que eu acho correta, isso é bom que se diga: na nossa experiência a perspectiva foi corretíssima porque se propunha a usar o instrumento de planejamento estratégico, mas incorporando o conjunto da sociedade nesse processo. Porque nós sabemos que outros, que inclusive disputaram com a gente a direção deste movimento, outras concepções de planejamento estratégico são extremamente elitistas, fechadas, restritas, excludentes, não é? Esse não. Essa foi uma proposta que politicamente foi extremamente democrática, aberta e com a proposição de ser bastante inclusiva. Só que como teve uma vanguarda, ou seja, a vanguarda pressupunha gente com uma base técnica, teórica e mesmo prática que circulava num terreno de uma linguagem, de um discurso e de uma simbologia de domínio restrito e porque de domínio restrito? De uma elite! Na verdade nós que vanguardamos isso... vanguardamos obviamente impondo nosso terreno. Terreno da racionalidade técnica mesmo a racionalidade política...

_____ **Você quer dizer que a vanguarda era representante do povo sem ser povo, é isso?**

_____ É. A vanguarda... não podemos nos perder disso, porque não podemos nos perder disso? Porque o local pra onde nós trouxemos o conjunto da representação da sociedade. A metodologia de encaminhamento daquilo ali, a linguagem, todos os símbolos que são acionados pra se representar os elementos que estavam sendo discutidos eram da nossa casa. Eu quero dizer o seguinte: nós estávamos em casa! Aquela era a nossa casa, mas era absolutamente um mundo desconhecido, totalmente desconhecido pra esse conjunto da sociedade maior que a gente pretendia incluir. Então eu digo: mesmo a vanguarda dessa sociedade que são os sindicatos, e se tratando de sindicatos dessa região e dessa cidade, não

tinham um domínio nem do raciocínio nem do discurso nem da linguagem e do referencial que era o pressuposto da nossa discussão. Que era uma racionalidade técnica, a racionalidade de planejamento que, aliás, poucos estão preparados. Mesmo gente da área técnica científica não quer dizer que entrem bem no processo de planejamento não. O que isso implica? Não é uma questão de diferencial de informação ou de formação ou de educação ou de sofisticação. É uma coisa anterior que é um raciocínio sociológico que é o seguinte: essa minoria "estava em casa" e a maioria "estava deslocada de casa"¹. Isso faz com que o processo de participação que pressupõe ser democrático não ser democrático se ele trata de maneira igual os diferentes.

_____ **Você está querendo falar da questão do *empowerment*?**

_____ É, é o que na literatura se diz o seguinte: pra que esse processo seja democrático e todos tenham posições equivalentes frente a um objetivo comum tem que haver alguma espécie de *empowerment* dessa população. É como se fosse um negócio... faz um trocadilho que a gente diz assim: "é que nem apostar uma corrida, chamar o povo subnutrido e o filho da classe rica, atlética e dizer assim: agora nós vamos fazer uma competição entre o rico e o pobre. Vai ser dado o mesmo tempo, a mesma roupa, o mesmo tênis e eles vão correr", entendeu? Há um pressuposto que é o seguinte: há uma hierarquia, há uma diferenciação que se não forem providos os meios a quem está em posição prejudicada, vamos dizer assim, por esse *handicap*, por esse...

_____ **Historicamente.**

_____ Historicamente, não é? ... e chega defasado ele vai estar em condições completamente desequilibradas em relação... e eu sentia muito isso, eu sentia uma angústia quando eu percebia que a nossa linguagem inibe, não só inibe na participação, ela não se dá de forma homogênea... inibe, desqualifica e exclui. Eu acho!

_____ **Essa crítica eu já vi feita ao orçamento participativo, por exemplo. A quem você dá participação? Exatamente às pessoas que têm familiaridade com essa racionalidade técnica.**

_____ Ou seja, quem vai falar e quem vai atuar é quem "está em casa". Quem se sente à vontade naqueles instrumentos, não é? Embora de novo não inviabiliza, porque você tem que criar os meios para que os tempos e os ritmos se encaixem. Você não pode jogar o cara do tempo lento no ritmo frenético e não só cobrar dele como criar uma expectativa fantasiosa em relação a ele como depois condenar ele. Dizendo o seguinte: ele foi chamado, a voz foi dada, não veio por que não quis. Nós pedimos propostas, não propôs porque não tinha.

E aí você meio que reproduz uma idéia conservadora que no final, sem querer, você como que diz assim: nesse processo todo só uma minoria participou porque quem pensa essa questão é quem tem idéia dessa... mas não é bem isso, a gente sabe que não é bem isso. A gente sabe que o processo democrático é a arte de possibilitar que as pessoas que são desqualificadas, entre aspas, tenham possibilidade de acessar esses meios.

¹ Aspas colocadas pelo entrevistador para frisar a metáfora utilizada pelo entrevistado.

Então eu acho que o instrumento planejamento estratégico ele tem essa dificuldade, não é uma impossibilidade. Ele tem essa dificuldade que eu acho que se for desconsiderada o resultado vai ser fatalmente elitista. O peso vai ser pequeno, eu acho que isso ficou muito claro, e aí tem uma pressão política por traz disso, isso ficou muito claro quando na eleição da direção do fórum, do conselho e tudo mais... esse processo foi muito tenso diante da vontade dos setores, vamos dizer assim, populares, de trabalhadores, de sindicatos e tal... quererem participar com um peso, não era nem peso equivalente, não sei se você se lembra... terem assento, terem assento.

_____ Era 1/8 ou 1/9, pois já havia 8 e eles seriam o nono e alguma representações empresariais não queriam aceitar esse fato.

_____ Pois é. O que mostra o que eu falei no início, na verdade era um instrumento que tinha o controle dessa elite e a lógica dessa elite via como algo que atrapalhava. Entrar gente aqui que desconhece, não é do ramo e que por isso ao defender seus pontos de vista vão ser radicais e vão defender numa outra linguagem vai atrapalhar o plano. É como se o plano tivesse um compromisso próprio uma autonomia, entendeu? Eu acho que... nós vivenciamos isso, nós teríamos corrigido isso, isso reflete um pouco o que é a sociedade. Eu não sou ingênuo também não. Eu acho que se você fizesse o contrário: politicamente o povo representa 80% da sociedade, então, na verdade, a representação popular tem que ser 8 para 2. Pra a representação das elites empresariais, técnicas, científicas, do capital e da política, mas isso é ingenuidade porque, na verdade, há uma componente aí, realmente, vamos dizer, de empowerment... se o instrumento é aquele e o processo é de planejamento obviamente que você tem que dar um peso maior a quem tem esse domínio. No campo das constituição dos interesses que eu acho que o nosso plano estava enfrentando de forma radical essa tensão e esse impasse e não teve tempo de superar isso, mas pela composição política mesmo dessa elite os interesses dessa maioria estava representado na composição dessas elites e era uma questão de tempo melhorar a qualidade dessa representação dessa participação.

Eu me lembro que eu conversei muito com essa parcela que estava desconfortável nesse arranjo e eu me lembro que do ponto de vista deles nós estávamos sendo golpistas, nós estávamos conchavando, nós estávamos parciais. É óbvio que não era exatamente isso, mas tinha fundamento do ponto de vista deles, de quem olha de fora e vê uma composição em que os interesses minoritários e interesses elitistas, do capital, do empresariado e do grupo político no poder ganhava uma força muito grande. Fatalmente a visão de desenvolvimento que sai daí é uma visão de desenvolvimento que se você investe no capital você gera um desenvolvimento que, na verdade, do ponto de vista, também, do processo de desenvolvimento estava em jogo essa tensão e essa contradição, porque eu sabia disso. Eu sei que do ponto de vista do capital o crescimento é igual a desenvolvimento, crescimento econômico é igual a desenvolvimento, investimento é o único e exclusivo fator de geração de emprego e renda. Até de distribuição de renda, vide Delfim, aquela idéia do bolo, concentrado. Do ponto de vista empresarial você pode até tomar medidas compensatórias, as políticas sociais entram como compensatórias, como acessórias, elas não entram como essencial. Porque há uma crença radical de que é no capital o investimento, de capital e no capital que faz com que todo o resto venha... seja um corolário natural, mecânico, automático e que gera, inclusive, não só crescimento,

mas gera desenvolvimento no sentido da distribuição. Então eu sabia que estava em jogo isso: duas visões de distribuição. Uma que restringe ao capital e outra que restringe ao trabalho, que amplia e inclui a força de trabalho e que significava que o capital teria que ceder e ver outras possibilidades que não só a da acumulação pura e simples concentrada como meio de crescimento e desenvolvimento. Na verdade as conseqüências práticas pro desenvolvimento são essas. O produto final estava comprometido. Então não é uma mera retórica de participação e democracia. É uma retórica de participação e democracia comprometida com o produto final, vamos dizer assim: do meu ponto de vista é eficácia, é produtividade, é rendimento, mas do ponto de vista da minha idéia de desenvolvimento, entendeu?

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Eu acho que trouxe. Primeiro no plano político o encontro e o diálogo entre forças políticas que se não fosse a mediação do plano estratégico nunca encontrariam um móvel ou um objeto que as colocasse na mesa. Então foi na época o governo do estado que era de uma política diferente do governo municipal. Por outro lado ambos eram diferentes e divergentes da orientação política dos setores hegemônicos no CEFET que foram parte estratégica deste arranjo e esse conjunto todo não representava, também, politicamente, uma parcela conservadora que veio de Clube de Diretores Lojistas e tal, que na verdade eram afinados com uma outra composição política que não estava nem representada aí. Esse campo político que se constitui ele foi, vamos dizer assim, de centro esquerda. Ele já significava uma espécie de corte, não vou dizer ruptura, mas um corte claro com a visão conservadora tradicional que, vamos dizer assim, a era Garotinho já havia deslocado do poder. Não vou utilizar a palavra superado nem suplantado porque ela entrou por dentro de novo do governo Garotinho, mas ela tinha sido deslocada do centro do poder, digamos assim, deslocada do centro do poder.

Então esse benefício político foi tremendo e rendeu frutos, rendeu frutos no sentido de possibilidade de alianças, de composições, canais de diálogo permanente entre essas forças políticas, canais de diálogo que tiveram continuidade entre essas forças políticas foram construídos. Hoje o campo onde se dá a discussão de possibilidade de desenvolvimento e de bloco político... se dá num campo colocado pela discussão do desenvolvimento, que teve nesse momento mais legitimação, quer dizer, o campo do desenvolvimento como campo de discussão onde se dá o terreno de disputas dos interesses sociais foi legitimado, foi legitimado.

Dois: o lado positivo do aspecto problemático que eu coloquei dentro da metodologia que foi o fato dela ter um compromisso democrático também rendeu frutos. Porque, como eu falei, tinha esse pecado de natureza, mas no entanto a perspectiva metodológica imposta aqui, atribuo isso em grande parte ao mérito do Franklin, com uma perspectiva democrática ampla e de inclusão. Sob tensão enfrentando... se propondo a uma construção hercúlea, mas nitidamente no campo de centro-esquerda porque, inclusive, incomodou as forças mais de centro nessa composição, sempre incomodou. Foi uma ginástica política fantástica manter esse novo aglutinado. Houve um reconhecimento mútuo, e isso eu acho fantástico, é mais sociológico, que é o seguinte: houve um fortalecimento da noção de alteridade, que

é a descoberta do outro. Eu acho que pra nós da esquerda descobriremos o centro e alguns setores conservadores como setores que são gente também, não são bicho nem monstro.

_____ Não são inimigos.

_____ É, não são inimigos do ponto de vista da possibilidade do diálogo. Você pode até numa construção teórica sofisticada imputar-lhes a pecha de adversários, mas dificilmente de inimigos. Eu acho que houve uma descoberta deles a respeito de nós também. Que nós nem comíamos criancinha, nem botávamos fogo naquilo que a gente entrava e nem tínhamos a perspectiva destrutiva de ser só críticos e mesmo a que eu acho mais difícil, que é uma falsa questão, mas que domina o senso comum dessa discussão, que é a oposição entre teóricos e pragmáticos. Essa que eu acho que não está muito resolvida. Porque essa tem até no campo da esquerda e da academia. Os dois lados tem esse preconceito. Tanto a academia tem preconceito contra àqueles que querem operar, inclusive principalmente, quando é da academia e quer operar, quanto também os que são mais operativos, os que estão no campo da operacionalização tem restrições também. Eu acho que um pouco porque os dois pecam, quem tá no campo da operação quer dar palpite teórico, acha que tem domínio e quem tá no campo teórico acha que quem está tentando operar tem que seguir ele. Tem que seguir conceitos para operacionalizar. Então há uma necessidade de mediação aí. Essa é uma falsa questão, mas que na prática orienta definições de posições e de grupos que é pragmatismo versus teoricismo, porque o teórico é apresentado como o não prático, não pragmático e o pragmático é como o burro, o que faz sem noção e por isso não vai chegar a lugar nenhum vai reproduzir essa roda viva.

O fundamental, não sei se é o mais importante, talvez um dos mais importantes, é que como eu falei no primeiro aspecto: toda essa prática política legitimou o campo do desenvolvimento como um campo de definição e de composição de interesses. É o fato de que isso se enraizou de alguma forma em um conjunto de instituições do município que se definiram como comprometidas com o desenvolvimento num plano em que o PEC abriu. Quer dizer, não mais o desenvolvimento visto como continuidade ou reprodução do passado ou da tradição aqui no caso da região, a agroindústria açucareira, ou algo que é impossível se pensar diante do poder das intervenções que caem de fora, como vem o petróleo e cai. Um sentimento de impotência diante da definição do próprio destino. Então o que aconteceu, que eu não tenho dúvida que é decorrente disso, um conjunto de pessoas escolheu isso como campo de atuação, de especialização. Isso fez com que instituições como o CEFET, que tem um poder de fogo fantástico na região e no município, assumissem isso como linha e diretriz de orientação pra formação e pra intervenção institucional, cívica e política, também, no município e na região. Fez com que a Candido Mendes construísse um mestrado. Não tenho dúvida que o chamado tem a ver com isso. Fez com que um conjunto de técnicos dessas instituições viessem a se formar nessa área. Fez com que, embora as administrações municipais da região, você pode ler que reagiram – é como se o PEC tivesse ido longe demais no sentido de avançar no terreno que elas iam ter que dividir poder e abrir mão de poder e compartilhar um poder que elas não querem. A reação a isso se deu no campo colocado pelo PEC, que é o seguinte: tentar demonstrar que elas tem políticas públicas, tentar demonstrar que elas estão preocupadas com o desenvolvimento, criar fundos de

desenvolvimento, criar associação de municípios produtores de petróleo, elaborar projetos. Ou seja, reagir no sentido de disputar esse campo, de intervir nesse campo. De forma inoperante no ponto de vista estratégico, mas que elas não perceberam que elas estão num terreno colocado por essa imposição dessa legitimidade da discussão do desenvolvimento em outras bases. Desenvolvimento, na verdade, é uma palavra presente na região e as minhas pesquisas de doutorado demonstram isso, confirmam isso, não é? É um termo, que é um significante, que é utilizado aqui na região desde sempre. Só que identificado com as forças dominantes, tradicionais, com a atividade produtiva dominante, tradicional e restrita a ela. Quer dizer, desenvolvimento era a dinamização da agroindústria sucroalcooleira. Em decorrência disso também desenvolvimento aqui sempre foi marcado por: intervenção estatal como agente principal e provedor dos meios. Meios, recursos e instrumentos. Daí a obsessão pela extensão dos incentivos fiscais aqui na região. Sempre como um instrumento de salvação totalizante, com um poder quase que absoluto, único e exclusivo. Fora dele nada é possível.

Do lado dos empreendimentos, empreendimentos de grande porte, de imenso porte. Sempre pólos industriais ou agroindustriais. Aí vem álcoolquímico, gásquímico, petroquímico, que não são de todo desprovidos de fundamento, mas que projetam um modelo de desenvolvimento que está sempre atribuindo a fatores externos e agentes externos extremamente poderosos, seja do ponto de vista do Estado ou do ponto de vista do capital com capacidade de carregar no colo essa região e imputar o desenvolvimento dessa região. De impor o desenvolvimento a essa região. Então essa foi uma ruptura. Isso foi relativizado, o PEC contribuiu para relativizar isso, quer dizer, um conjunto de pessoas que abraçaram o PEC e que, na verdade, já defendiam isso, mas que o PEC permitiu que isso se tornasse algo institucional, forte na região. Então ao mesmo tempo a proposição... esse terreno ele é caracterizado, também, por uma idéia de diversidade. De diversidade e de inclusão social, então foi outro aspecto que ganhou mais força, então de novo as administrações municipais estão tendo sempre se explicar ou porque não promovem a inclusão ou tentando provar que promovem a inclusão nas ações delas que eu não considero políticas, mas que são ações.

Pra quem começou falando do pecado original da metodologia eu acho que captou um conjunto muito forte de elementos positivos para a região.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: Eu não fiquei até o final eu via... eu não sei se os elementos que até o momento que eu parei se esses elementos perduraram e se eles tiveram um papel fundamental, mas até o momento em que eu estava...

_____ Olha só, eu quero até sua percepção intuitiva dos fatos, uma coisa é o que você observou que a gente pode chamar de empírico, mas também o intuitivo, quer dizer, o que você acha ou do que você ouviu falar. Eu sei que você se ausentou na parte final do PEC para fazer seu doutorado no Rio...

_____ A minha percepção intuitiva é o seguinte: é que aquela composição política tensa ela teria muita dificuldade de ir até o final, porque eu via tentativas de se apropriar do plano e instrumentalizar em direções opostas a sua proposição ou a sua intenção. Por exemplo: do ponto de vista do governo do estado uma pessoa extremamente arbitrária, da FENORTE, e autoritária que representava o governo do estado não queria dividir, compartilhar com o poder municipal local. O poder municipal também tinha preocupação em quem ia capitalizar esse plano. Mas eu acho que o governo estadual, na sua representação da FENORTE, incorporava a racionalidade técnica do plano. O poder municipal não. Eu acho que o poder municipal, não estou falando só o daquele momento, Garotinho e o que fosse... o poder municipal encontra uma forma de exercício do poder, aqui em Campos e na região, ele rejeita qualquer forma de racionalidade técnica, ele rejeita qualquer instrumento que escape ao controle político na forma que ele exerce o controle político, que é: cooptando...

_____ **Aparelhando!**

_____ aparelhando, tornando dependente a população, quer dizer, a forma de prover recursos para população é tornando ela extremamente dependente do poder municipal. Então essa racionalidade caminhava no sentido de fortalecer a libertação, a autonomia da sociedade, ganhar força, ganhar autonomia, ganhar vida própria. Pretendia investir na dinamização de setores que tenderiam a independe dessa centralização de poder político, entendeu? Ganhariam autonomia em relação ao poder público e ao Estado. Teriam motor próprio, teriam dinâmica própria. Então isso eu considerava... eu tinha uma intuição que isso ia complicar. Eu tinha uma percepção de que eles participavam do plano pra ter o controle, também, dos rumos desse plano. Pra evitar que ele escapasse do controle. Eu tenho dúvidas, do ponto de vista da administração municipal, eu tenho dúvidas até hoje se em algum momento eles tiveram algum compromisso com o planejamento ou com o que surgiria daquilo em termos de propostas dali. Eu tinha a intuição que eles estavam ali, não era pra esvaziar não, era muito superficial dizer que era pra esvaziar, era pra ter o controle dos rumos. Pra impedir que tomasse rumos... esses tais rumos que eu falei, um pouco até inerentes ao plano. Que liberassem... a gente diz assim: que de fato estimulasse e liberasse energias sociais contidas que pudessem se expressar, formular interesses e formular projetos que fortalecessem outros setores. É uma coisa que no desenvolvimento eu chamo de... que alterasse a correlação de forças. Que permitisse o *empowerment*, ou seja, o ganho de força por setores e grupos sociais, que não necessariamente estavam subordinadas ou poderiam até romper a subordinação caso algum estivesse... na medida em que eles se fortaleceriam economicamente, socialmente e conseqüentemente politicamente, entendeu?

Por outro lado também, eu acho que havia um conjunto de limitações do ponto de vista das instituições participantes, aí é o último elemento e é um elemento que eu considero fundamental aqui na região. A cultura produtiva, a cultura social e política da região é muito marcada pelo elitismo, pelo autoritarismo, pela concentração, pelo monopólio, pela centralização e o plano se ele não fosse de alguma forma democrático ele não teria sentido. Então os grupos tradicionais de poder da região, aí de poder eu digo não é só poder político não, mas de projeção, de posição e de prestígio; de poder social e econômico, digamos assim. Eles não tinham uma prática ou uma cultura política democrática. Pelo contrário, uma cultura política

preconceituosa com relação à democracia e à participação. Uma cultura política extremamente autoritária, oligárquica e preconceituosa mesmo, estigmatizante em relação a povo. E a possibilidade do desenvolvimento, do projeto contemplar interesses que eles consideram menores, subalternos. Então eu acho que a cultura política autoritária. A tradição e a história dessa região deve ter contribuído em muito... o plano foi muito avançado para a região e no final e no final... do ponto de vista da cultura política mesmo.

_____ **Eu preciso fazer uma observação agora. Eu tenho dito isso muito: um dos grandes problemas do PEC é que ele era bom demais para gente.**

_____ É ele era avançado. Então eu acho que como, quer dizer... e veja bem também, era uma conjuntura também em que o peso do poder público municipal era muito grande como é hoje, porque os principais recursos de intervenção pra políticas públicas estão centralizados no poder municipal. Então ele tinha um poder definidor e se eu considerava ele o elo mais fraco dessa corrente eu acho que o fato dele não estar comprometido comprometia o plano. É meio que assim... é muito duro concluir isso, mas eu acho que o plano estava fadado, não ao fracasso não pelo saldo que eu coloquei aí o plano não fracassou não. O processo foi vitorioso, o processo introduziu uma mudança qualitativa na cultura política e nas articulações e nos encaminhamentos das questões.

_____ **Uma coisa difícil até de mensurar, mas...**

_____ Difícil de mensurar. Eu não considero que o plano fracassou, eu considero que ele foi extremamente vitorioso porque ele mudou a qualidade da discussão, da intervenção e da ação; social, política e até econômica na região. O que eu acho é que o plano não poderia ter um outro desfecho que não fosse esse. Por que talvez... talvez o grande desafio dele fosse realizar o que ele realizou. Talvez ele pudesse ter realizado mais. Veja bem, em grau e quantidade, mas não em qualidade, o grande desafio dele era ter conseguido interferir na forma como os interesses se definiam e se constituíam e o objeto da ação social e política e econômica era definido, entendeu? Eu acho que desse ponto de vista o plano, não é o plano, o processo de construção do plano foi extremamente vitorioso. Eu acho que nós, aí não somos nós as pessoas não, o campo de ação, hoje, de algumas instituições no desenvolvimento são a prova evidente disso.

Nome: Luciano D'Angelo Carneiro.

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 748737 (IPF).

Idade: 57 anos.

Ocupação atual: Secretário Municipal de Fazenda do município de Niterói.

Ocupação na época do PEC: Dirigente do PT e Secretário de Agricultura do município de Campos.

Escolaridade: Superior.

Há quanto tempo reside em Campos: desde que nasceu, morou também em: Itajubá, Rio e Niterói.

Entidade que representou no PEC: Não chegou a ocupar nenhuma representação oficial no PEC.

1) O que o PEC representava para você?

R: O primeiro contato que eu tive foi com o professor Franklin, onde eu pude de saída, interpelado por ele, manifestar o sentimento de interesse na medida em que via nele uma ferramenta importante para ajudar a construir o desenvolvimento local, como também na medida que ele era oriundo de um prefeito de formação autoritária e pouco dado a trabalhar com participação, seja ela acadêmica ou popular, eu entendia que o plano nascia com vida curta. Ele provavelmente ele tivesse a sua instalação acadêmica e não tivesse, de fato, o desdobramento que era a construção de um projeto a ser encaminhado com vistas os desenvolvimento do município. Eu fiz este vaticínio muito embasado em experiências anteriores, onde o prefeito Garotinho já tinha se utilizado do esboço teórico de algumas ferramentas modernas de gestão pra, na verdade, trabalhar com a ferramenta antiga, que é o modelo centralizado de uma só pessoa decidindo ou com o restante do secretariado as questões políticas e administrativas municipais.

_____ **Então você manifestava preocupações com uma possibilidade de vida curta para o plano em função de um passado de prática autoritária do então prefeito Garotinho, dele decidir sem ouvir a sociedade organizada.**

_____ Do Garotinho isso consolidou muito a minha preocupação porque... mas de um modo geral os prefeitos, os prefeitos e os gestores públicos eles não gostam de trabalhar com ferramentas descentralizadoras de poder. Isso não era uma prerrogativa do Garotinho.

_____ **Por mais modernos que pareçam.**

_____ Por mais moderno que pareça. Quer dizer, o modelo que organiza o poder municipal, do ponto de vista da gestão, ele é muito autoritário. Ele deposita muito na mão do prefeito um poder exagerado e todo movimento que venha da sociedade no sentido de descentralizar esse poder recebe uma reação muito negativa por parte dos gestores. Quando isso acontece na mão de uma figura individual autoritária isso fica exacerbado.

_____ **Então, Luciano, você depositava uma expectativa, em função de conhecer o plano, de que ele fosse descentralizador e que o Garotinho iria cortar essa vertente.**

_____ É ele tinha essa contradição: ele propõe e retira, propõe e retira... na medida em que a execução do plano estratégico... pra funcionar bem ele não poderia funcionar com um gestor autoritário. Na sua gênese ele descentraliza decisões, ele atrai segmentos da sociedade civil pra construir o desenvolvimento local... quer dizer isso está na essência do plano estratégico.

_____ **O Garotinho é dado a essa história, não é? Ele faz aquela coisa com uma cara muito progressista, democrática... mas no chão de fábrica, nos bastidores sai do jeito que ele quer.**

2) O que o levou a participar do PEC?

Observação: essa questão não foi encaminhada ao professor Luciano D'Angelo Carneiro em função dele não ter participado oficialmente do PEC, ou seja, o seu depoimento é de um cidadão, com uma visão privilegiada de gestão pública, devido a sua experiência comunitária e cargos públicos que ocupou.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: Eu acho que ela é uma ferramenta extremamente útil. Eu não estou preparado pra fazer uma análise conceitual e de maneira comparativa com outras ferramentas que possa auxiliar a gestão pública, mas eu já participei do curso que foi dado aqui em Campos. Agora, recentemente, participei de um curso de planejamento estratégico, lá no município de Niterói, e reconheço que é uma ferramenta fundamental. Hoje eu diria, que sem medo de errar, se eu fosse o prefeito desta cidade instalaria... seria o primeiro movimento que eu faria de gestão pública é criar um planejamento estratégico para o município. E quero reforçar que esse sentimento está compartilhado de algumas informações de alguns gestores nacionais que eu considero da melhor qualidade. Antes da gente assumir a secretaria de fazenda em Niterói nós fizemos um périplo por algumas prefeituras que nós consideramos prefeituras bem administradas nesse país e uma delas foi a prefeitura de Santo André. Em conversa com o prefeito da ocasião, que era o Celso Daniel, nós pedimos a ele que desse dois importantes conselhos pro prefeito que ia assumir. O primeiro conselho que ele deu foi que fizesse um planejamento estratégico para o município e segundo preceito que tentasse ter governabilidade na política. Trabalhar com essas duas matrizes era o primeiro passo de sucesso.

_____ **Eu não sabia desse seu contato com o Celso Daniel. Eles têm um plano interessante lá. Eu estive em Santo André e São Bernardo em junho do ano passado num seminário...**

_____ Eles são especialistas, trabalham com isso há muito tempo, um outro mundo não é, bicho? E nós passamos mais de 3 dias lá conversamos muito...

Acho adequada, certamente a expectativa de seus efeitos passa muito também pela capacidade técnico-administrativa de seu município em termos de seus quadros. A prefeituras tem sempre uma insuficiência muito grande na qualidade das pessoas que conduzem a gestão, são sempre muito desqualificada. Eu diria que quase que fazendo parte do plano você revitalizar essa reforma administrativa no sentido de capacitar as pessoas. Eu tenho convicção de que o plano estratégico é uma ferramenta extremamente atual para um país como o Brasil, para a maioria dos municípios brasileiros. Eu não sou capaz de fazer uma avaliação muito clara da sua implementação, porque os dois momentos que eu tive oportunidade de contactar os planos estratégicos foi aqui em Campos, que eu fiquei um pouco a margem da execução do plano e o plano também teve dificuldade de instalação. Como em Niterói que o município fez num primeiro momento de curso de plano estratégico, mas pelo fato da gestão do governo que eu estou participando ser uma gestão muito curta isso criou um sentimento de desestímulo ao desdobramento das ações que o plano propõe.

_____ **O plano estratégico é uma ferramenta de longo prazo...**

_____ De longo prazo, processual, realimentada... quer dizer, já tinha no germe da instalação do PE de Niterói a sua própria dificuldade de ação, porque o sentimento é de interrupção a cada 4 anos. Mesmo que você reeleja o prefeito o que antecede é um sentimento de insegurança em relação a isso e ninguém aí trabalha no longo prazo, o que é uma dificuldade.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Eu diria que essa sua tese de mestrado é um exemplo vivo disso. Eu peguei pontualmente pra dizer isso, mas certamente eu diria que ela trouxe... eu não sei citar no campo administrativo os efeitos do pouco que o plano estratégico trouxe, mas um exemplo vivo é a figura do professor Hélio Co... Hélio Gomes Filho, que era um técnico no CEFET, se envolver com o plano estratégico, começar a pensar o município para além dos muros da escola, no seu futuro adotar como instrumento de análise da sua tese de mestrado o próprio planejamento estratégico. Eu diria que este é um efeito de plano estratégico. Claro que eu peguei isso como um exemplo pontual...

_____ **Eu queria, inclusive, que você não se prendesse a analisar esses efeitos na gestão municipal e também no inconsciente coletivo, no simbólico...**

_____ Mas é isso, eu por exemplo: a primeira experiência que eu tive de contato com plano estratégico foi com o plano estratégico daqui de Campos. O primeiro curso. Você junto com o professor Franklin, o professor Zé Luis em conversa com ele... quer dizer, ele ajudou a construir um pouco da minha cabeça... descentralização da gestão que eu acabei participando, enquanto secretário eu pude usar alguns instrumentos de aprendizado do próprio curso. Aí eu digo isso deve ter sido... tenha alcançado um conjunto muito grande de pessoas, que embora não pudesse ter a oportunidade de utilizar isso de forma mais significativa mais ampla,

mas esses efeitos aconteceram que eu podia dizer que seriam efeitos, quase que, colaterais do plano.

_____ **É engraçado que tem uma coisa que eu costumo dizer que é o seguinte: a gente às vezes leva 20 anos estudando um tema para entender ele e um poeta, na sua sensibilidade, em 2 minutos diz o que gente leva 20 anos. Essa questão eu estou relacionando agora entre o político e o acadêmico, não é? O que Zé Luis levou 10 minutos de fita apra dizer você disse em 2 minutos com a cabeça do político. Nesse aspecto o político está no papel do poeta. Na sensibilidade, no faro... e Roberto também falou uma coisa que eu encontrei num livro do Giuseppe Cocco, um professor da UFRJ, Roberto também disse em 2 minutos sem estudar muito academicamente o tema.**

_____ É verdade!

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: Eu acho que o motivo fundamental era a falta de crença política do principal responsável pelo plano, que era o prefeito da cidade que foi quem fez, de certa forma, foi sensibilizado a fazer o movimento. Eu acho que com a mesma intensidade que ele foi sensibilizado a fazer o movimento ele usou a mesma força para dessensibilizar a instalação do plano estratégico. Por um feitio, por um modelo velho, carcomido, anacrônico de gestão populista, que não se ajusta muito ao plano estratégico. Onde a pergunta: qual o efeito eleitoral que ação faz vem antes da ação administrativa. Essa pergunta está sempre na cabeça dos prefeitos populistas e não só populistas. De um modo geral na cabeça do gestor público. Ele não tem paciência e às vezes nem compreensão nem maturidade política para entender que o resultado eleitoral também pode vir até com mais intensidade numa boa gestão. Então eu acho que é isso. A questão da paternidade das ações está sempre na fala do executivo... eu conheço uma experiência do Garotinho que ilustra muito bem isso e que não tem nenhuma... foi uma coisa que eu vivi, pessoalmente, que ilustra muito bem esse episódio. No período da nossa aliança eu fui a um comício com ele na região de Morro do Coco, Santo Eduardo, onde ele fez uma estrada...

_____ **Ele candidato a governador?**

_____ Ele foi candidato a governador foi derrotado, era prefeito de Campos e ele saiu pra ser.. se elegeu governador e aí alocou alguns recursos e construiu algumas estradas vicinais aqui. Na inauguração de uma dessas estradas, eu já Secretário de Agricultura acompanhando, acompanhando... assisti ao seguinte discurso dele, de inauguração da estrada. Ele dizia assim pro povo do alto do palanque. Eu não me lembro mais do cidadão, mas era um cidadão da localidade, suponhamos um seu Sebastião... "um dia na varanda do seu Sebastião conversando com ele aqui eu disse: seu sebastião que tal a gente fazer essa estrada? A que estamos inaugurando hoje. Ele disse seu garotinho isso é tudo que esse povo quer". Como ele é de tomar café em casa de cada cabo eleitoral dele na região, aquilo ficou muito bem recebido e era uma liderança importante... e fomos embora. Três meses depois eu tive acesso a um documento que a FIRJAN produziu que pensava a

questão do reordenamento das estradas vicinais. Fazia parte do documento pensar o reordenamento da questão da agricultura e das estradas vicinais. Estavam lá exatamente a estrada que ia para Santo Eduardo mais duas outras estradas que o Garotinho tinha construído. Ele estava atendendo à pauta da FIRJAN e não à conversa no quintal do seu Sebastião. Isso ilustra muito bem essa necessidade dele ser o autor intelectual das propostas administrativas, saírem da cabeça do prefeito e que a população pense isso e sempre num rasgo combinado com a possibilidade dessa mentira que acaba agregando simpatias eleitorais. Isso é da política! É da política? Pode ser até uma manifestação de competência, entre aspas, do ponto de vista eleitora, mas reflete também um pouco como é a cabeça do prefeito autoritário populista. Isso ajuda muito a desmilingüir, a esfacelar qualquer projeto que dependa da participação popular para sua crença. Ele desmerece a crença na metodologia.

_____ **O prefeito atual de Campos um dia desses falou no seu programa de rádio que ele não precisava fazer orçamento participativo nem ter mecanismos de participação da população, pois ele já conversa com as pessoas na rua e sabe o que o povo quer. É mais ou menos isso, embora você mostre outro aspecto, mas eles vendem o discurso de que eles são uma espécie de divindade que tem uma capacidade de ouvir o que de fato é necessário.**

_____ É verdade!

_____ **Tá bom, Luciano, mais alguma coisa que você queria dizer?**

_____ Não, eu acho que está tudo bem.

Nome: Luiz Mário de Azevedo Concebida.

Estado civil: casado.

Documento de Identidade: 12.007.065 (IPF).

Idade: 52 anos.

Ocupação atual: Assessor Especial da Prefeitura Municipal de Campos, Secretário Executivo da Organização dos Municípios Produtores de Petróleo da Bacia de Campos (OMPETRO) e Presidente do Conselho Gestor do Fundo de Desenvolvimento de Campos (FUNDECAM).

Ocupação na época do PEC: Inicialmente Consultor da Câmara de Vereadores e depois Assessor Especial da Prefeitura Municipal de Campos.

Escolaridade: Superior – Especialização em Políticas Públicas pela EPPG – UFRJ.

Há quanto tempo reside em Campos: desde que nasceu.

Entidade que representou no PEC: Câmara / Prefeitura.

1) O que o PEC representava para você?

R: O PEC representou para mim uma experiência muito interessante e eu comprei essa idéia desde o início. Uma das coisas que você mais ressenete hoje em qualquer atividade é levantamento de dados. A maioria dos municípios dispõe só daqueles dados levantados pelo IBGE, pelos órgãos de pesquisa e o PEC foi uma coisa diferente, porque além da base de dados que a gente teve pra fazer um diagnóstico do município a gente passou a conversar com pessoas dos mais diferentes segmentos, identificar idéias, posições que estavam aí hibernadas que a gente não tinha oportunidade de ver.

Então eu acho que isso foi uma coisa interessante que aconteceu pelo menos para mim no PEC, conheci pessoas novas que estavam aí, como eu disse, com idéias mas não se manifestavam, foi uma oportunidade de você ouvir muita gente. Isso na minha opinião só enriqueceu. Quem realmente participou do PEC, ativamente, não pode ter uma outra posição. A posição foi de enriquecimento, conhecimento das coisas que realmente acontecem no município, que o município deseja e que a sociedade deseja. Então o PEC representou isso pra mim: uma cultura nova, que essa questão de planejamento estratégico é uma coisa complexa, a metodologia de formulação do PEC é uma coisa muito complexa, ainda não se tem uma coisa mais fácil, muita gente ainda se espanta com ela, mas no meu modo de entender foi uma cultura nova. Eu costumo dizer para o pessoal daqui que nunca participou, que há uma coisa no PEC que a gente aprendeu que serve pra você adotar até dentro da sua casa, que é você estudar pontos fortes e pontos fracos. Qualquer segmento que você consegue deter essa condição de estudar seus pontos fortes e fracos certamente você passa a ter uma visão mais clara do que você está fazendo, do que você quer e de onde você pretende chegar. E pra nós aqui, o que foi mais interessante foi o seguinte: quando nós resolvemos retomar os estudos do PEC que sofreu algumas interrupções, é que a gente não queria que aquele projeto ficasse parado, então achamos que alguém tinha que tomar aquela iniciativa e nós tomamos essa iniciativa de tentar levar alguma coisa adiante. Naquele momento, nós também

achávamos que uma das dificuldades que nós tínhamos na própria administração pública era mostrar para as pessoas a importância disso, então fizemos aquele curso com a UENF, que foi uma preocupação que a gente teve de tentar estabelecer dentro da Prefeitura uma cultura sobre planejamento estratégico ou simplesmente sobre Planejamento, que eu acho que já existe na administração pública e voltada para a sociedade como um todo, mas que as pessoas não entendem porque é formulado de uma outra maneira. Por exemplo: o PPA que hoje à luz do Estatuto da Cidade e da Lei de Responsabilidade Fiscal, ele forçosamente deve ser elaborado com a participação da sociedade, na minha opinião nada mais é que um planejamento e estratégico. Por que eu digo planejamento estratégico? Porque o planejamento estratégico é feito para o longo prazo e o PPA você trabalha com uma ótica de 5 anos. E o que eu tenho observado é o seguinte: nenhum planejamento estratégico, mesmo de grande empresa, deixa de ser reformulado anualmente. Nós temos aqui na nossa região hoje, um exemplo bastante claro sobre isso que é a Petrobrás. A Petrobrás faz um planejamento estratégico de 10 anos e ela aposta tanto nisso, enquanto empresa, que ela mantém, hoje, uma equipe exclusivamente para ao longo de cada exercício reestudar aquele assunto e no início do ano refazer seu planejamento, ou seja, atualizar que é impossível também, hoje, num universo de tantas mudanças você saber o que vai se passar em 10 anos. Então eu acho que o que serve para a maior empresa do país deve servir pra todo mundo. O PPA tem essa mesma filosofia, infelizmente o PPA é considerado por muita gente uma coisa aleatória, ao longo de muitos anos nós vimos o PPA escrito por grupos técnicos que você contratava, jogava aquilo no poder legislativo e as pessoas aprovavam aquilo como ia, quando hoje você percebe o seguinte: o PPA te amarra na LDO e isso conseqüentemente na Lei Orçamentária Anual. Então, hoje, já começa uma preocupação nos municípios de fazer esse PPA de uma forma mais consistente realmente ouvindo as pessoas até pra nortear os aspectos legais da administração e você tem a oportunidade de anualmente dar uma mexida nele, que é também uma falta de mobilização da sociedade porque às vezes você discute o PPA e não está discutindo as reformulações dele. Eu acho que os entes públicos de uma forma geral, Município, Estado e União, ... acho que você deveria estabelecer todo ano, no mês de março, você teria um grande fórum em cada município onde seria feita a atualização do PPA. O que nós discutimos em janeiro do ano passado vai ser alterado de alguma forma agora e março é o momento de fazer isso, então está se discutindo em uma hora e não está se discutindo em outra. Isso é um planejamento estratégico mais limitado, porque ele envolve só a administração pública, mas hoje administração pública está tão interada com a sociedade e nada do que ela faz deixa de atingir a sociedade, que eu entendo que é uma forma de você fazer um planejamento se não tiver na amplitude do que é um PEC, mas pelo menos você tem alguma coisa bem encaminhada. Então, essa visão que eu tenho hoje de PPA, ela veio nascer também junto com o PEC. Isso que eu estou te falando não está escrito em lugar nenhum, é uma coisa que eu tenho na minha cabeça. Eu acho que PPA é uma forma de planejamento estratégico, mas se você quiser passar de um governo pro outro sem ... a sociedade nada impede que você faça isso, quando nós elaboramos o Fundo de Desenvolvimento de Campos, nós o fizemos de uma forma estratégica, porque a gente estabeleceu um projeto que vai ter uma duração mínima de 10 anos, então ele independe do próprio prefeito e acho que consolidado na sociedade, nenhum político mexe nisso. E se a sociedade quiser, ele será ad eternum

porque é um recurso que retorna pro próprio fundo, pela Lei 4820 você não pode tirar esse dinheiro para outras atividades. Então ele tem tudo pra durar 20 anos com recursos próprios até daqui há 10 anos, depois de vencidos os 10 anos, você nem tem que usar recursos orçamentários mais, pode usar recursos do próprio fundo.

2) O que o levou a participar do PEC?

R: Eu comecei a participar do PEC desde o seu início, eu não sabia o que era isso, confesso que não sabia, mas quando lá cheguei e vi a sociedade ali representada por mais de 30 instituições de importância, tinha aquele Conselho dos Cidadãos e tal, eu fiquei realmente motivado por aquilo. Eu sou uma pessoa, professor, pela minha própria formação de comunicação, eu tenho por hábito sempre ouvir as pessoas, gosto muito de ouvir as pessoas. Não sou obrigado a aceitar o que cada uma diz, mas gosto muito de ouvir. Sou um cara que gosta de andar de ônibus, de transporte coletivo, mesmo tendo carro, quando eu estava em jornal e que tinha dificuldade de matéria, e que a pauta estava muito ruim, eu saía andando de ônibus. Imediatamente eu descobria uma pauta, porque as pessoas sempre te falam uma coisa, entendeu? Então eu acho muito interessante essa coisa, e acrescenta muito quando a pessoa tem a facilidade de ouvir os outros. Às vezes você vai lá e ouve uma porção de bobagem, mas o PEC é isso mesmo, ele nasce a partir de um brain storm e isso enriquece muito. Então, por filosofia própria, eu fui participar disso e não estou arrependido. Acho que foi muito interessante a gente ter participado do PEC, das conclusões que ele chegou e acho que planejamento estratégico tem que estar na cabeça das pessoas envolvidas em grandes projetos ou que tenham o mínimo de sensibilidade para desenvolvimento.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: Eu acho que Planejamento Estratégico para município é uma coisa muito complexa, muito mais complexo do que você fazer para uma empresa. Empresa você tem um objetivo bem definido, defende um lado só onde você pretende chegar dentro da empresa. No município, o universo é extremamente... é um universo mesmo. Então isso complica um pouco as coisas. Eu entendo que quando você reúne segmentos da sociedade que sabem o que querem, eu acho que você tem tudo na mão pra... se não executar tudo aquilo, porque em planejamento estratégico nem sempre você executa tudo que planeja, é impossível você chegar a um foco que não seja um foco desenvolvimentista. Então eu acho que ele é extremamente importante, sobretudo hoje se você pegar a pegar a própria filosofia desde a Grécia antiga, você vai verificar o seguinte: a sociedade sempre buscou, ao longo de sua história, a melhor cidade. Qual é a forma de você encontrar a cidade ideal? Como os próprios filósofos falavam, a polis ideal. A polis ideal só surgirá, certamente, com o envolvimento da sociedade. E quando a gente fala isso... o cidadão brasileiro, em especial, ele acha que quando elege uma pessoa, bota o fulano lá no cargo e quero que ele resolva. Bom, essa é a cabeça que você vê na maioria das pessoas, quando na realidade a história não pode ser assim. A pessoa tem que colocar e participar e não é participar porque eu vou levar essa ou aquela vantagem. Esse é que é o

grande problema. Eu vou participar porque eu preciso participar da sociedade. E os instrumentos legais que nós temos hoje, como o Estatuto da Cidade, do qual eu sou aficionado e apaixonado, leio isso antes dele ter sido sancionado, eu acho que ele veio exatamente cobrar isso da sociedade. Quando ela se omite hoje, ela legitima atos da administração de uma forma mais séria do que antes, porque se eu faço hoje... para elaborar um orçamento por exemplo, eu tenho que fazer um debate no poder legislativo e até antes ouvindo segmentos, nem todo mundo ainda faz isso mas é importante ser feito. Se eu faço isso e parcelas da sociedade se omitem, e depois que isto está em ato e sacramentado, ta legitimado. Então, se a sociedade não participar, eu estou mais legitimado pra fazer qualquer besteira, porque eu já coloquei lá, ela não participou porque não quis. Eu sei que tem pessoas na administração pública que não vê isso com bons olhos, pessoas que não têm conhecimento sobre matéria de Direito Administrativo e quando assumem o cargo, elas se consideram donas dele. As pessoas esquecem que estão ali representando a sociedade, portanto elas devem satisfação à sociedade. Essa confusão faz com que pessoas que estão no cargo, depois que assumem o poder, às vezes não foram nem eleitos, foram nomeados, fechem as portas, não quer ouvir ninguém, não dá obediência a ninguém, uma informação que forçosamente tenha que ser pública a pessoa acha que não tenha que ser colocada, há uma matéria pública que estrategicamente você segure por n razões, mas a maior parte delas é pra ser colocada pra sociedade tomar conhecimento. Isso inclusive tem um aspecto extremamente interessante, porque é impossível conforme ser o tamanho do ente, você saber de tudo. No instante que você admite a transparência e está aberto as pessoas falarem com você, você detecta coisas que sozinho você jamais detectaria. Então a sociedade sem querer quando ela participa muito ela é um observador, um fiscalizador seu. Ela detecta coisas importantes que você só vai saber através dela. Vou te dar um exemplo claro: aqui na Prefeitura por exemplo, há um tempo nós estávamos fazendo uma grande obra e de repente algumas pessoas inadvertidamente estavam usando aquela obra para benefícios pessoais, pra fazer ligação de esgoto em galeria. A fiscalização nossa não identificou, a fiscalização de obra é feita por amostragem, fiscalização não pode ficar 24 h por dia em cima da obra. A pessoa me ligou e seria um inferno se acontecesse o que estavam projetando lá, alguma pessoa insensível estava fazendo aquilo, imediatamente eu acionei um fiscal da Secretaria de Obras, pedi que ele fosse lá, ele conseguiu evitar um mal terrível se tivesse sido feita a ligação que estavam tentando. É a sociedade participando. Ninguém precisa dedurar ninguém.

Então esse planejamento estratégico ele é realmente, na minha opinião, indispensável para o desenvolvimento da cidade como um todo, a partir do instante que você está forçando a sociedade a participar dela. Se vem uma coisa participando por grupo, é problema de quem se organizou e está conseguindo participar. Eu tenho questionado essas legislações novas que obrigam a participação da sociedade porque isto está ocorrendo no município mas não ocorre no Estado e na União. Então você elitizou o debate em dois entes importantes que é o Congresso Nacional e as Assembléias Legislativas. Quem de nós sai da cidade para discutir o orçamento na Assembléia, ninguém vai. Quem de nós está discutindo o orçamento da União? Os grandes grupos nacionais, que têm interesses, lobbies, etc e tal. Mas dentro dos

municípios onde a sociedade está efetivamente organizada, isto está acontecendo. Acho que Campos hoje é um exemplo disso.

_____ O SUS é que tinha as Conferências Municipais de Saúde que iam fechando até chegar numa proposta nacional...

_____ Hoje você já tem isso pra várias outras áreas, pra Promoção Social, a área de Saúde. Tem vários segmentos, hoje, que têm que ter esses conselhos da sociedade, que tem que ter participação na administração pública, que ainda não é bem desenvolvida. A pessoa sente um problema na hora e lembra que ela poderia estar participando. Se ela estivesse participando, aquilo poderia ter sido evitado.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Trouxe, trouxe sim. A coisa mais importante... eu vou voltar o que eu disse no início. Só em ter aquela base de dados, já bastaria. O PEC não precisava ter feito mais nada. Mas não foi só isso. Nós fechamos alguns grupos e nos grupos que nós fechamos eu me lembro que a sociedade referendou apesar de tudo que estava acontecendo de importante aqui, o ciclo do petróleo e tal, mas que nós não deveríamos abandonar o setor sucroalcooleiro. O setor sucroalcooleiro deveria ser a bola da vez para qualquer tipo de... ali estava focado o desenvolvimento. Olha que coisa interessante você ouvir a sociedade. Naquele momento que nós estávamos fazendo isso, o setor sucroalcooleiro estava vivendo uma crise sem precedentes. Crise de preços de produto no mercado, não estava convidativo, problemas climáticos, Pró-Álcool relegado a um plano secundário, há 3, 4 anos atrás, era esse o cenário que você tinha. A sociedade que estava ali, mesmo sem ter um conhecimento profundo sobre o assunto, definiu isso. Hoje, 2002 a 2003 e certamente nos próximos 4, 5 anos é isso que nós vamos ter. Nós temos, hoje, uma posição consolidada do álcool que erradamente ele era adversário do petróleo e hoje o pessoal da área de petróleo tem a seguinte filosofia: o álcool é o maior aditivo do mundo da gasolina. Então o álcool hoje tem uma sobrevivência tranquila. Se antes era adversário, o pessoal achava que o álcool ia atrapalhar o petróleo, hoje não. Ele é muito importante para a gasolina e vai ser em futuro muito próximo importante para o diesel. Então o álcool tem uma posição muito consolidada. A sociedade nem sabia disso na época. 3, 4 anos depois, você vê isso acontecendo. Você vê que em 2002 o açúcar foi um produto que eu costumo dizer tão ou mais importante que o petróleo. O açúcar no mundo hoje está tendo uma evidência fantástica. Se as usinas nossas tiverem uma produção boa, um mercado extraordinário exigindo cada vez mais, todo mundo querendo investir, o mundo querendo saber mais sobre álcool, querendo produzir mais álcool sem condições de produzir porque não tem as condições climáticas de produzir 365 dias no ano como aqui no nosso país, então a sociedade sem imaginar isso, porque não tinha esses estudos em mãos, porque o PEC não chegou a essa profundidade de debate, que era a cultura dela, a agro indústria açucareira faz parte da nossa cultura e ela achou que nós não devíamos perder aquilo. Pois ela estava certa. Ela acertou em cheio.

_____ E você vê que o Presidente Lula fez a sua campanha tendo um dos pilares o retorno do Pró-Álcool.

_____ Um segmento que consome hoje mão de obra, emprega muita gente, um segmento que segura pessoas no campo, movimenta uma indústria poderosíssima de equipamentos, que estava em segundo plano, um segmento de energia que é a bola da vez no mundo, já que o mundo viveria sem energia, uma energia limpa, você vê que o Brasil com a cana de açúcar já está obtendo créditos com a questão do seqüestro de carbono do Protocolo de Quioto. Então, uma atividade extraordinária que nós estávamos aqui achando que tinha que morrer, que ficar em segundo plano e a sociedade não entendeu assim.

_____ **Em Campos também tem um preconceito com o álcool, com a indústria sulcro-alcooleria. Ou você a defende porque vive daquilo ou você é contra ela por achar que os métodos são superados. Basta você modernizar para resolver isso. A outra questão é a questão da monocultura. É só você acabar com ela como forma de monocultura, introduzindo outras culturas, porque pode ocorrer de surgir outra monocultura para substituir essa.**

_____ Eu costumo dizer o seguinte: é melhor ter uma monocultura do que não ter nenhuma. Então esse é um detalhe do que aconteceu. O restante dos demais debates do PEC, muita gente entrou nisso mas ia lá uma reunião ou outra, não vivenciou... que esse é um outro aspecto também, a pessoa não vivencia a coisa como deve ser, depois fica fazendo conclusões aleatórias aí, se você vive a fundo, vê que aquilo foi muito útil realmente, por essa base de dados que vem sendo utilizada pela Prefeitura, a gente vem tentando atualiza-la, a Prefeitura vem caminhando pra ter um banco de dados mais consistente, o CIDAC é um projeto que eu acho que ainda vai ser consolidado ainda nesse governo e essa questão de ouvir a sociedade, acho que isso foi uma coisa... e você também detectou quem também tem interesse no desenvolvimento, quer dizer, tem muita gente discursando sobre isso, mas na hora de discursar, não vai a lugar nenhum. Eu acho que na nossa região, não é só Campos não, nossa região precisa demais debater essa questão em função do ciclo do petróleo. Eu fiz uma viagem em 2001, fui à região de Aberdeen, na Escócia, fui lá motivado por uma coisa, as pessoas diziam que Aberdeen tinha um aspecto parecido com nossa região e que aquilo lá era bom a gente conhecer e tal. Posso te assegurar o seguinte: fui a Aberdeen, se você me perguntar o que Aberdeen tem de detalhe lá, eu não sei muito, uma das viagens mais proveitosas que tive na minha vida. Eu estudei em Aberdeen de 7h30min às 8h da manhã às 5h, 6h da tarde, todos os dias, visitando empresas, cada empresa que você ia tinha uma palestra, cada escola tinha uma palestra. Foi um negócio assim de um aproveitamento fantástico. Se tivesse outra viagem...

_____ **Escócia, não é? Mar do Norte...**

_____ Mar do Norte é a porta de entrada do Mar do Norte, o porto de petróleo da Europa é Aberdeen.

_____ **Então Aberdeen está para a Escócia assim como Macaé está para o Brasil.**

_____ Não, a nossa região é mais expressiva que Aberdeen, sob todos aspectos. Só diria que eles estão mais avançados porque eles têm 40 anos de petróleo. O que eu aprendi em Aberdeen? Primeira coisa: Aberdeen não fala mais em

Planejamento Estratégico, fala em Planejamento para Desenvolvimento Estratégico. Uma coisa interessantíssima que eu ouvi lá. O que Aberdeen tem de diferente da gente? Aberdeen tem um sistema político, como no Reino Unido, de modo geral, que ele tem um Conselho da comunidade. A Câmara Municipal de Aberdeen, que fica num condado escocês é um conselho da comunidade, então você tem um conselho da comunidade, ou seja, a Câmara Municipal, que decide realmente as coisas do município, a Prefeita é eminentemente cerimonial. Tudo nasce naquele conselho da comunidade.

_____ **Eles são parlamentaristas de cima até embaixo.**

_____ Isso. Aquelas pessoas são eleitas, não é um sistema proporcional, não é como o nosso, você se elege porque teve mais votos.

_____ **O voto é distrital?**

_____ Não, o voto é como o nosso. Mas é quem teve mais votos, independente de partido.

_____ **Ah, entendi. Se são 20, são os 20 mais votados.**

_____ Exatamente. Lá são 49. Com isso, você tem...

_____ **É quase um distrital, não é?**

_____ No fundo acaba sendo, porque um condado não é só uma cidade, é toda uma região. Aí, o que acontece? Com isso, você tem ali todos os segmentos mais importantes da sociedade representados. Aí não entrou nessa questão proporcional aí, partidária. Uma coisa muito complexa, às vezes você elege pessoas que não têm uma certa representatividade. Você vê lá, no Conselho da comunidade de Aberdeen, o maior empresário da cidade faz parte do Conselho da Comunidade e o Conselho da Comunidade, a administração pública, tem diretores. Não tem secretário, são diretores, diretor de Desenvolvimento, tudo ali é decidido pelo Conselho da Comunidade, então a cidade que é riquíssima por causa do petróleo, não recebe royalties, mas tudo que o Conselho da comunidade decide, a rainha atende. Quer dizer, foi uma experiência interessantíssima, e Aberdeen abriu minha cabeça pra pensar num futuro sem petróleo. É o caso que eles estão se preocupados lá, as jazidas deles estão se exaurindo, uma produção absurda que, eu sou contra o Brasil ser mais do que auto suficiente, nós devemos chegar próximos da auto suficiência e segurar as reservas, porque aí se torna uma nação importante, não é produzir, é ter reserva, e eles lá escancararam pra todo mundo, pra qualquer empresa de fora, todo mundo chegou a produzir, você tem uma empresa local que está trabalhando na área do petróleo, por incrível que pareça, o resto é tudo de fora. É como se fosse aqui, em qualquer lugar que você vai do mundo, as empresas de petróleo são as mesmas, lá só tem uma empresa, que eu não esqueci o nome dela, é Balmoral, que é a empresa local que presta serviço pro pessoal. Mas eles lá despertaram pra essa importância que é o que você fazer fora do petróleo. Então eles tinham esquecido da importância da pesca deles, do uísque, da produção de batata, de uma série de outras coisas. Hoje Aberdeen está reincentivando seus setores tradicionais, tipo uísque, tá aprimorando, a questão da pesca, quando eu estive lá, pude acompanhar pela imprensa uma obra que estava sendo feita, um mega guindaste que foi colocado lá, que a princesa foi lá entregar, você tira barcos da água com facilidade para fazer reparos e você vê o poder maior interessado

naquele problema da sociedade local. Quando viemos de lá pra cá, percebemos que aqui não havia nenhum instrumento pra cuidar desse assunto, e esse instrumento é que deu origem ao nosso FUNDECAM. Foi então a partir daí, que eu percebi que tinha que transferir um pouco desses recursos pra iniciativa privada, não dando, mas transferindo numa condição excepcional, numa forma de fomentar o desenvolvimento usando o que você tem pra melhorar o que nós temos. Portanto não tem que inventar nada, tentar melhorar o que nós temos. Esse negócio que nós temos que ter indústria de petróleo, pra mim isso é uma falácia, eu acho que nós temos toda condição do mundo de produzir a coisa mais importante do mundo: alimento e prestar serviço. Tem espaço em qualquer lugar do mundo, e quando você faz com qualidade todo mundo vem aqui pegar. O setor sulcro-alcooleiro está sendo aos poucos reativado, a pecuária ganhando mais qualidade.

_____ **O artigo do Eraldo Bacelar ontem na Folha da Manhã falava sobre isso. A importância de se ter o setor agrícola forte como base do desenvolvimento.**

_____ Aos poucos nós estamos agregando a fruticultura, acho que há projetos de pesca já em andamento que podem, realmente, dar uma nova conotação em termos de piscicultura, que é um segmento que agrega muito valor, especialmente quando industrializado, enfim, acho que o caminho é esse que tá aí, pra nós ele é ainda meio incipiente, o FUNDECAM precisa ter um aporte maior de recursos, e eu defendo isso, embora não tenha demanda pra tudo, mas eu defendo isso e acho que paralelo a isso nós precisamos, e aí entra a história do PEC, você ter outros programas, porque o FUNDECAM ele é apenas um instrumento, de crédito, de financiamento, de você colocar dinheiro, você precisa de outros programas, paralelo a esse, por exemplo, você ter um programa que venha resolver definitivamente o problema da água que é básico pra essa visão que nós temos de produção de alimentos, irrigação, e controle das comportas, aproveitar essa estrutura fantástica que nós temos aí que está desativada.

Botar na cabeça desse pessoal da área rural que ele tem que trabalhar com qualidade, senão ele vai produzir, produzir, produzir e não vai chegar a lugar nenhum. Se você processa o leite, o leite tem que ser de qualidade, os produtos têm que açúcar tem que ser de qualidade, o açúcar tem que ter qualidade, o álcool de qualidade, a pesca de qualidade, enfim, trabalhar com esse aspecto, saber embalar produtos para colocá-los no mercado. Esse é um programa que o município tem que desenvolver. E esses programas têm que ser colocados em prática, como nós já estamos qualificando mais de 3000 pessoas na área rural, mostrando que fazer queijo não é só botar coalho lá no leite e tem uma série de outros requisitos que o cara tem que observar, pra que o produto deles ofereça confiabilidade no mercado. Você tem que ter um rótulo pro aguardente, o próprio doce, por aí vai. Acho que esses programas paralelos o município pode também fazer. Como ele vai fazer isso? É ouvindo a sociedade, é ela que vai detectar. Se tudo tem que partir da nossa cabeça, aqui da administração pública, será que nós somos mais sabidos, será que só nós que vamos idealizar o programa? Eu costumo dizer muito isso, as pessoas chegam numa reunião e perguntam: por que o município não faz isso? Aí eu respondo: por que vocês não reúnem e dizem que a gente tem que fazer isso? Se for assim, a coisa vai ser muito interessante, porque você vê o seguinte, Helinho, quando o FUNDECAM foi implantado, a gente teve muita dificuldade com o

FUNDECAM, a administração pública, meus colegas, achavam uma coisa muito arriscada, tirar dinheiro público pra colocar no setor privado, uma idéia absurda, mas isso que tava acontecendo, mas um debate que teve na Câmara Municipal a única entidade que defendeu que o FUNDECAM não podia ter só aquele recurso, ter mais dinheiro foi a ONG Cidade 21, ninguém mais se manifestou sobre isso, nunca vi ninguém escrever um artigo sobre isso, e era um momento importante que a gente precisava daquilo, todo mundo falava que recursos do petróleo deviam gerar outras coisas pra sociedade, mas ninguém apoiou aquela iniciativa, uma coisa feita na marra, uma luta terrível de 2 anos, pra você implantar, hoje, graças a Deus, acho que todo mundo ta chegando à conclusão que esse é um momento importante. Ele só precisa agora ter mais aporte, ele tendo mais aporte ele vai tranquilamente vai ajudar e muito o desenvolvimento porque as condições são excepcionais pra pessoa fazer investimento, mas a sociedade tem que ouvir. Eu reclamo, inclusive, porque eu acho que a sociedade nossa já foi mais organizada do que está sendo hoje. Já tivemos entidades aqui mais representativas e que escreviam às autoridades, eu participei aqui da Coopercred, Associação dos Plantadores de Cana, era quase um canal diário de pressão do IAA, do Ministério de Indústria e Comércio e de outras coisas mais. Eu acho que a sociedade precisa ser mais organizada e a organização da sociedade eu acho que ela confunde um pouco porque as vezes você organiza um setor e depois tem conotação político-partidária tem que ser político, partidário, o cara sai daqui e vai pra um partido ou então forma um fórum de partidos. Eu acho uma coisa muito útil, hoje a lei por exemplo diz que tudo que você faz na administração pública, que você arrecada, você comunica aos partidos, não vejo resultado nenhum prático sobre isso, até hoje nunca vi, você comunica, ninguém sabe, ninguém debateu sobre isso, quando foi que os partidos de Campos se reuniram... não é pra chegar e fazer uma crítica absurda e condenar o prefeito pra isso, mas tentar dizer que o projeto tal que está sendo elaborado que não atende aquilo, que deveria ter outro foco, que mudasse alguma coisa, até pra ajudar as pessoas, acho que hoje as pessoas são muito abertas a isso, mas a organização da sociedade ela é fundamental pra isso, a questão das estradas. A BR 101, por exemplo, nós fizemos um movimento vitorioso aqui em Campos, da própria sociedade, a administração pública só respaldou, dando alguma coisa, mas não entrou a fundo, foi da sociedade, você evitou a privatização sem que fosse feita uma obra, hoje nós precisamos rediscutir a estrada, ela tem que ser duplicada. A não duplicação da BR 101 está freando nosso desenvolvimento. Agora, de que forma isso vai ser feito? Aquele fórum é preciso voltar a funcionar, na minha opinião, de mostrar o governo até que ele não foi só pra segurar uma privatização, ele quer uma coisa diferente...

_____ Inclusive ficou claro naquela discussão da BR 101 que a gente até aceita que se coloque o pedágio, agora a duplicação é fundamental. Não dá pra ter pedágio nessa estrada que está aí.

_____ A obra é indispensável, sem dúvida que é. Então é um assunto que precisa ser voltado à baila, a OMPETRO inclusive ela vai defender a partir de agora nós criamos até um... o prefeito de Carapebus, Eduardo Cordeiro, ficou encarregado de coordenar determinados projetos que muita gente achou que a OMPETRO deve cuidar de um projeto regional, pra mim isso aí é a maior utopia do mundo, quem tem que cuidar de projeto regional é o Estado. Cada município tem a sua

individualidade, você não pode atingir a individualidade de ninguém porque o município é um ente público reconhecido mas há projetos que são bons pra todos. O projeto de duplicação da BR 101, por exemplo, é bom pra todo mundo, vai beneficiar a região como um todo, esse é um projeto pra OMPETRO defender, até sustentar do ponto de vista financeiro, com estudos, etc e tal, você fazer mais um porto aqui na região é um projeto regional independente de onde ele vai funcionar, você trazer uma refinaria para aqui, é um projeto, você defender o Frutificar é um projeto regional, não atinge a individualidade de ninguém, porque a individualidade de cada um é saúde, educação é a sua rua, é o seu parque, é o seu jardim, enfim, é a coisa daquele município, um projeto regional é o que transcende os meus limites fronteiriços e atinge a todo mundo, e aí a sociedade tem que participar, essa participação da sociedade, prevista na Constituição é um exercício que muita gente não consegue, ainda, colocar em prática pra mim é indispensável. Voltando àquela filosofia desde a Grécia antiga, ou a sociedade participa ou ela não vai encontrar essa melhor cidade, a cidade ideal dos sonhos de todos nós.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: Eu acho que a interrupção do PEC foi determinada por motivos culturais mesmo. Acho que as pessoas não entenderam a importância de você ter um planejamento estratégico e houve de repente uma confusão grande dentro do próprio PEC onde as pessoas estavam mais preocupadas e coincidiu que na hora da elaboração do PEC foi o momento que o município começou a ganhar mais recursos, eu achei que houve uma discussão equivocada onde havia mais preocupação com os recursos da Prefeitura do que com você desenvolver, fazer um planejamento estratégico focado no desenvolvimento a partir daquele recurso e não ficar preocupado com que o prefeito estava fazendo ou deixando de fazer. Isso misturou um pouco a discussão, isso caminhou um pouco pro lado partidário, talvez, a sociedade não quis colaborar do ponto de vista financeiro, de você pagar as coisas, nós estávamos pagando sozinhos, e tal, e eu aqui, da própria administração pública não encontrei tanta vontade assim de você manter aquilo. Acho que a Prefeitura poderia até ter mantido, mas não achei tanta vontade assim de manter e a sociedade lá fora também não se manifestou, porque ela poderia dizer, a Prefeitura não quer mais participar não? Nós vamos dar um jeitinho aqui, vamos tocar esse barco pra frente e concluir os projetos. A coisa infelizmente morreu ali. Mas não deixa... o acervo do PEC tá todo aí, a gente faz questão de guardar isso, eu acho que eu tenho um material histórico guardado aqui nas mãos, daqueles grupos de estudos todo material está guardado aqui, e a qualquer hora que ele puder ser retomado acho que é uma coisa muito importante que seja retomado, que seja reestudado.

_____ Você tem isso em computador?

_____ Eu tenho alguma coisa em computador e tenho os papéis guardados aí, nas pastas, uma por uma. Eu tenho essas pastas guardadas todas aí, eu acho importante, e se a sociedade não resolver fazer o PEC, que ela participe mais do

PPA. Mudou o governo, vamos trabalhar em cima de PPA, vamos cobrar da administração pública um PPA que realmente reflita o pensamento da sociedade, tem as coisas da administração pública que é ela, administração pública, que deve dizer o que deve ser feito, mas a sociedade pode dizer pra onde o município vai, pra onde ele vai se desenvolver, o que precisa ser feito, e não fazer isso a cada 4 anos, mas pensar nessa atualização anual que a lei nos permite fazer. Ah, porque o cara projetou um negócio, não pode mexer. Até isso eu sempre ouvi. Só porque você projetou há 4 anos não pode mexer? Não tem nada disso. Você hoje pode mexer numa Lei de Diretrizes Orçamentárias dois meses depois que ela foi aprovada. É só mandar uma mensagem pra Câmara e dizer que não está coerente, que você precisa mexer.

_____ **Deve ter lá uma obrigatoriedade de quorum mínimo, não sei se é 2/3, 3/5...**

_____ Mas que tem alternativa pra isso, tem. E o PPA também, embora não seja uma referência você fazer em março, nada impede que você mexa.

_____ **A Lei de Responsabilidade Fiscal, que criou o PPA, deve conter esses instrumentos de reformulação dele...**

_____ E o Estatuto da Cidade também. Esse foi mais rigoroso que a LRF na minha opinião, porque a LRF obriga o Legislativo a fazer aquela audiência pública para discutir o PPA, a LDO e a LOA. O Estatuto da Cidade manda que na fase de elaboração, a sociedade deve ser ouvida. Então não é só na hora que o projeto ficar pronto, antes do projeto ficar pronto a sociedade deve ser ouvida.

Eu acho que hoje, Professor, com esses instrumentos que nós temos, a LRF e sobretudo o Estatuto da Cidade e leis complementares que vieram depois, não é lei complementar na essência da definição dela não, mas são leis que vieram complementar o Estatuto da Cidade porque partes dele foram vetadas, você pode fazer um planejamento estratégico de desenvolvimento urbano sobretudo para resolver esse problema de residências mal colocadas, aglomerados sociais tipo favelas, coisa e tal, você tem todo o instrumento em mãos pra você colocar isso em prática. O planejamento estratégico envolveria isso, mas com todos esses instrumentos em mãos, porque antes você estava pensando em fazer, mas não sabia como fazer e você hoje tem esses dispositivos legais todos pra colocar em prática, dar legitimidade a isso, acabar com esses focos que em determinada favela o sujeito não entra, uma coisa absurda, não é? Não pode acontecer um negócio desse. Então hoje você tem todos instrumentos legais em mãos que respaldam qualquer iniciativa nesse sentido.

_____ **Mas existe hoje uma questão que ocorre em Campos e que o Estatuto da Cidade ajuda a resolver que é essa especulação imobiliária excessiva na região central da cidade, bairros como Pelinca e Parque Tamandaré dentro de pouco tempo vão estar estrangulados em questões como trânsito, esgotos...**

_____ Eu acho que aqui em Campos está acontecendo algumas coisas interessantes, que é você ir caminhando muito pros bairros, que hoje você tem nos bairros uma estrutura comercial que você nem precisa sair de lá. Eu vejo, por exemplo, que determinados estabelecimentos comerciais, que os supermercados já

fizeram isso, não sei se outros segmentos fazem, mas o cara ter uma loja grande num shopping no centro, que ele tenha uma em Guarus, menor, uma menor no Parque Leopoldina onde tem as maiores aglomerações, e com isso ele vai fazer mais negócios, e o negócio que você tenha não precisa estar num lugar só, você pode ter um negócio grande em "n" lugares. Já tem algumas pessoas fazendo isso, mas é uma coisa ainda muito tímida. E é uma forma de evitar o estrangulamento que você está falando. Realmente ele vem, não tenha dúvida que ele vem. Há 5 anos atrás, Campos, a Avenida Pelinca, não era 1/10 do que é hoje. Hoje você tem 4 agências de banco, 3 shoppings, lojas... a Avenida Pelinca deixou de ter funcionamento exclusivo no horário comercial, ela está com um movimento quase que linear, quase que 24 h você tem casa noturna, restaurantes, isso está levando a um movimento grande. Aquela praça que tem ali no Kantão há algum tempo atrás era um lugar deserto, abandonado, hoje você passa à noite, não tem lugar pra estacionar. Quando a Prefeitura fez aquela mudança de trânsito ali no Parque Leopoldina, Alberto Torres, Cora de Alvarenga, houve alguns questionamentos, você já pensou se a Alberto Torres hoje tivesse ainda mão dupla? Ela já está ficando congestionada com um sentido só, imagine com dois. Tem que se buscar uma alternativa ali de se repavimentar a Av. São Fidélis, passar por dentro de favela, que é uma coisa complicada, mas tem que fazer alguma coisa, porque do jeito que está já está ficando complicado, tem umas certas horas que já está ficando complexo. A Avenida do Contorno quando se implantou aqui, falaram que ia acabar com a cidade. O contorno tem congestionamento todo final de semana prolongado, tem que botar guarda lá, senão a coisa não caminha.

Essa questão do Planejamento Estratégico, ela tem conotações mais impressionantes do que a gente pensa. Eu acho que toda cidade que puder desenvolver planejamento estratégico, e falar nisso, tem algumas pessoas que são chamadas de chato, eu acho que é preciso estabelecer uma cultura pra todo mundo começar a pensar nisso. Hoje qualquer alteração que você faça numa avenida mais longa, coisa e tal, as pessoas pensam que você está fazendo aquilo só pensando no momento. Campos é um parâmetro excelente pra isso. Quanta coisa se mudou aqui e as pessoas achavam que era um absurdo. De 1975 pra cá, quando foi feito o Estádio Godofredo Cruz, dia 28 de março por causa do campeonato Nacional, todo mundo achava que o Americano não teria público porque era muito distante do centro. Hoje em dia você tem o campo do Goytacaz absolutamente inviável e o do Americano não leva muito tempo pra ficar inviável não. Dia de jogo você bota carro onde? O povo vai pra onde? A Av. 28 de março quando foi feita... hoje ela tem uma caixa ultrapassada, congestionamentos terríveis, tendo que buscar variantes, pelo IPS, o centro, vai e volta, pela Saldanha Marinho e Formosa.

Nome: Ranulfo Vidigal Ribeiro.

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 92009266-5 (IFP).

Idade: 46 anos.

Ocupação atual: Presidente da Fundação CIDE.

Ocupação na época do PEC: Assessor especial da Prefeitura de Campos dos Goytacazes.

Escolaridade: Superior, com especialização em Análise de Políticas Públicas (UFRJ) e Economia do Petróleo (COPPE/UFRJ).

Há quanto tempo reside em Campos: Nasceu em Primeira Cruz – MA, onde viveu por 8 anos; Viveu mais 8 anos em São João da Barra – RJ, onde, inclusive, se elegeu prefeito; viveu 18 anos em Campos e 12 anos no Rio de Janeiro - RJ.

Entidade que representou no PEC: PMCG.

1) O que o PEC representava para você?

R: O plano estratégico de Campos ele acontece na segunda gestão do governo Garotinho e você tem claramente uma diferenciação das duas gestões do Garotinho. A primeira gestão ela acontece a partir de 1989 e naquele momento Campos demandava uma mudança de mentalidade de gestão da coisa pública e também demandava um forte aparato social pra a periferia. Então isso foi colocado, isso foi feito ao longo do governo Garotinho, principalmente, porque os recursos cresceram. O orçamento saiu de NCz\$ 25 milhões ano e no último ano do nosso governo já estava na faixa de NCz\$ 60 milhões ano, em termos reais. Então isso permitiu uma intensa, uma vigorosa política social através dos CQVs, através de creches, através da escolaridade de oferta da escolaridade, aumento de leitos e vagas em hospital, uma rede de postos... esse aparato social caracterizou o primeiro governo Garotinho. O segundo governo Garotinho identificado por nós que a demanda não era mais essa. A demanda já era agora, da sociedade, um novo modelo econômico pra Campos, porque? Consolidava-se a decadência do setor canavieiro. O setor canavieiro a cada vez mais perdia força relativa em termos políticos e força concreta no campo econômico com a decadência das usinas, o fechamento das usinas e aquele era o momento adequado para que você reorganizasse a cabeça das principais lideranças comunitárias e sociais e políticas do município no sentido de alavancar uma mudança. e o instrumento para alavancar uma mudança, nós que tínhamos, eu e ele tínhamos ido pelo mundo aí, pelo Brasil e visto o potencial do planejamento estratégico optamos por valorizar a figura do planejamento estratégico, valorizando principalmente no sentido de trazer dinamismo através de políticas públicas e políticas do setor privado para a retomada de novos setores, setores emergentes da economia campista. Basicamente isto.

2) O que o levou a participar do PEC?

R: Primeiro que na qualidade de especialista em políticas públicas e em particular desenvolvimento local e acreditando, como eu sempre acreditei, no instrumento do planejamento estratégico como mobilizador da economia local eu fui muito satisfeito para essa missão. Em segundo lugar a própria questão institucional, cabia a assessoria especial estruturar, organizar, dar a base ao plano estratégico. Inclusive, nós montamos uma sede do plano estratégico, nós montamos com computador, com mão-de-obra qualificada que acompanhava e recolhia material, que recolhia estatísticas, que fazia reuniões periódicas, que analisava, que criticava, que trazia os setores interessados no setor universitário, no setor produtivo e mais nós estávamos identificando naquele momento já um segmento que claramente ia dar bons frutos pra Campos, o setor universitário e a vinda da UENF mudava o paradigma, mudava a correlação de forças e aumentava a potencialidade que você tivesse aqui um sistema inovador. Que pudesse mudar a mentalidade produtiva da região.

Segundo estatísticas do CIDE nós estamos com quase 10 mil universitários em Campos. Campos é o maior pólo universitário do interior do estado, hoje, inegavelmente.

_____ **Dez mil no todo, não é?**

_____ No todo. Com uma vantagem: ao invés de ficar só na qualificação de nível superior já apresenta um aparato de pós-graduação, mestrado, doutorado de altíssima qualidade. Então, isso que nasceu no plano estratégico hoje é realidade. O frutificar que nasceu no plano estratégico hoje é realidade. Nós saímos da teoria para a prática e fomos pro governo do estado.

_____ Como Edmir gosta de falar saiu do planejamento para o fazejamento.

_____ Pro fazejamento.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: Viável. Viável principalmente para uma cidade como Campos, com mais de 85% de sua população está urbanizada. Então, a gente tem que encontrar instrumentos que possam dar eficiência às políticas públicas e eficiência para que o setor privado possa identificar bem a suas oportunidades e essa ferramenta planejamento estratégico é uma ferramenta interessante principalmente porque você traz para dentro da discussão os principais atores e não fica só nos principais atores, acaba fazendo uma rede, por baixo, que a própria comunidade pode participar. Essa foi uma fase que o nosso plano não chegou, mas poderia ter chegado.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: vamos dividir as coisas. Toda semente precisa dar seus frutos e nem sempre essas semente dá seus frutos no mesmo lugar, mas para te mostrar como essa primeira equipe tinha uma boa sinalização de como mudar as coisas em Campos. Quando uma parte dessa mesma equipe saiu do âmbito local para o âmbito estadual, essa mesma equipe promoveu várias ações, integradas no município, que permitiram

que essas coisas se tornassem realidade. Primeiro ponto: investi 100 milhões de reais na UENF e consolidou a UENF. A UENF hoje é referência nacional e internacional. A consolidação da UENF transformou Campos no maior pólo de saber e de graduação e pós-graduação do interior do estado. Com algo entre 8 mil e 10 mil alunos por dia, gente que vem a Campos e sai. Isso gera demanda, isso gera...

_____ Você já falou sobre esses números antes. Esses 10 mil são de fora de Campos ou são números globais?

_____ Dentro e fora. Residentes e não residentes.

Dois: outra política pública que o embrião nasceu do planejamento estratégico: identificar uma nova cultura para o setor agrícola e veio o frutificar. Eu queria dizer pra você que o frutificar era importante que ele fosse feito no âmbito estadual porque a abrangência dele é regional. E deu bons frutos tanto que já estamos na segunda integradora para pegar essa oferta expressiva de frutas que está acontecendo na região. Terceiro ponto...

_____ Só para fazer um parêntese interessante: sempre se queixou muito da monocultura em Campos, mas nunca se fez um esforço, como é o frutificar, para se introduzir uma outra cultura que diversificasse...

_____ E que é realidade, não ficou só na tentativa. Montou-se uma política com crédito, montou-se uma política com tecnologia, com acompanhamento. Evidentemente uma política que não é perfeita porque nenhuma é perfeita.

_____ A mudança para uma cultura de fruta você há de convir, que será preciso um bom tempo para isso se consolidar, uma cultura muito sofisticada para nosso produtor. A cultura de cana é das mais simples, por isso que ela deu certo durante tanto tempo aqui. Não é isso? Fruticultura é outra história...

_____ Terceiro ponto que nós identificávamos no planejamento estratégico e fizemos em parceria com a prefeitura. O aumento da infra-estrutura viária para o município. Basta você ver lá a Alberto Lamego, basta ver que nós abrimos a estrada dos ceramistas que vai ser consolidada agora, mas a estrada dos ceramistas já é para permitir a um setor emergente reduzir seu custo de transporte. E várias parcerias que aumentaram o sistema viário e deram mais eficiência ao sistema viário de Campos. Essa idéia nasceu no planejamento estratégico e foi consolidada na parceria prefeitura – estado quando garotinho era governador e Arnaldo prefeito.

_____ Eu quero dizer pra você que o plano ele introduziu muitas idéias boas. Entretanto, essa proposta viária, como diversas outras, não se viabilizaram oficialmente via o plano. A idéia nasce com o plano, mas o projeto é implementado sem o plano.

_____ Sem o plano, sem o plano, sem o plano. Mas eu queria era levantar um pouco...

_____ Sem dúvida, mas a intenção é essa mesma, fazer um balanço, o plano apesar de interrompido trouxe bons frutos?

_____ Trouxe. Quer ver outro ponto? O plano defendia a consolidação do Trianon e mais defendia uma política de entretenimento, uma política cultural para o

município e ela existe hoje. Porque o Trianon se consolidou e porque o estado fez várias parcerias com a prefeitura e depois a prefeitura sozinha...

_____ **Isso é interessante porque acabou produzindo um efeito regional, porque Macaé correu atrás, Cabo Frio também e no futuro você poderá ter aqui um calendário cultural unificado e integrado envolvendo essas cidades.**

_____ Todo mundo correu atrás. Não foi em vão aquele conjunto de coisas feitas por nós. Foi um depositário de idéias. Aquele não era um momento adequado porque as condições financeiras da prefeitura eram frágeis, você se lembra muito bem. E mais o pacto político daquele momento era um governo do estado contrário uma prefeitura de uma certa tendência e um plano estratégico onde estavam ali, praticamente, todas as figuras mais representativas da questão política regional e local, certo?

_____ **Sem dúvida!**

_____ Eu diria que ele frutificou. Você poderia me perguntar então: ele frutificou, mas chegou onde você imaginava? Campos pós planejamento estratégico, pós Garotinho é a Campos que você imagina? Aí eu te digo que não. Te digo que não por uma simples ferramenta que eu acabei de ter noção a umas semanas atrás. A fundação CIDE acaba de fechar o comportamento do PIB municipal dos 92 municípios do Estado do Rio de Janeiro entre o período de 96 a 2000. Época do plano, tá? Enquanto lá no sul, o pólo industrial, tem taxas de crescimento do PIB acima de 300% para esse pequeno período, Campos só cresce 14%. Então nós ainda precisamos encontrar mecanismos indutores de dinamismo e formulação de demanda adicional para crescimento.

_____ **Lá tem a questão da proximidade com São Paulo, não?**

_____ Lá criou seu dinamismo.

_____ **Tem um dinamismo próprio, o Porto de Sepetiba... tem um livro do Cocco que eu utilizo na dissertação: "A Cidade Estratégica", que fala dessa questão. Não sei se você conhece...**

_____ Conheço sim, eu fiz o curso com ele.

_____ **Na EPPG?**

_____ Isso, eu fiz o curso dele. Então ele encontrou seu dinamismo e nós precisamos encontrar... por isso o nosso grupo político hoje e eu acho que a sociedade, como um todo, concorda... nós precisamos do porto porque o porto vai gerar economia de escala e redução de custos para exportar vários produtos, inclusive o produto açúcar, inclusive o produto fruta e também a questão da refinaria, que vai permitir que o valor agregado que hoje só vem sob a forma de royalties venha também sob a forma de emprego. Porque hoje só vem sob a forma de royalties, para Campos. Royalties do petróleo esse que, digamos assim, ele é usado para políticas públicas ambientais, políticas públicas de infra-estrutura e também tem outro aspecto que eu quero destacar que foi a figura do FUNDECAM. O FUNDECAM precisa de mais recursos, mas a idéia do FUNDECAM, de pegar "x" reais dos royalties pra transformar em projetos estruturantes e geradores de emprego é uma coisa bastante interessante e bastante positiva.

_____ Luiz Mário cita isso na sua entrevista, mas acho que tem que diversificar também, o microcrédito, outras áreas...

_____ Nós precisamos ainda de um fator estruturante adicional pra que a geração de valor agregado fique mais por aqui e isso talvez passe pelo porto e, com certeza, passaria pela refinaria, que é a luta atual. Refinaria e porto pra consolidar isso. Aí nós vamos ter 30 mil empregos adicionais, as prefeituras vão ter orçamentos muito maiores porque terão como cobrar receita própria via ISS, via uma série de impostos que vão se multiplicar.

Então eu hoje vejo... quando eu olho o sul, as taxas de crescimento do sul. Quando eu olho Búzios, Cabo Frio, aquela região hoteleira e veranista ali da Região dos Lagos crescendo a taxas maravilhosas. Rio das Ostras crescendo a taxas expressivas... eu vejo que aqui nós precisamos, ainda, criar esse mecanismo dinâmico, de dinamismo para que você saia desse círculo vicioso. Qual é esse círculo vicioso?

1. predominância das pequenas e médias empresas na geração de empregos, mais de 80% da geração de emprego e renda na cidade de Campos vem das pequenas e médias empresas;
2. salários baixos, 40% dos empregos pagam até 2 salários mínimos;

Isso não dá um dinamismo para que você tenha a alavancagem de demanda para que tenha efeito multiplicador... esses mecanismos ainda precisam ser consolidados, na minha avaliação.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: O grande motivo...

_____ Eu quero falar mais... eu concordo com muito do que você diz, mas tem um aspecto aí que se perdeu com o fim do plano, aquele desenho institucional que sustentava ele que foi a participação. A participação de uma série de pessoas não ocorre mais porque o plano organizava, viabilizava e estruturava essa participação que se perdeu e não ocorre mais.

_____ É que antes a idéia básica que predominava no poder público local era a idéia mobilizadora e a sociedade de Campos hoje vive um período de desmobilização. Isto explica, digamos assim, a interrupção temporária do plano. Porque ele vai precisar voltar. Quando uma nova correlação de forças estiver a frente do poder público local e essa nova correlação de forças entenda a necessidade de beber da sabedoria das principais lideranças locais ela vai restituir a figura do plano.

Hoje em função dos recursos extraordinários dos royalties do petróleo há um sentimento, na minha interpretação, dentro da prefeitura, de muita auto-suficiência e essa auto-suficiência é desmobilizadora, porque a prefeitura sozinha ela não representa nada. Ela representa R\$ 300 milhões num município cujo PIB é de R\$ 3 bilhões. Então ela representa 10% desse PIB, 10% não movimenta os 90. O que movimenta os 90 é a interação e a interação se faz com a arrumação da coisa com a

discussão, com o pacto político, com o ouvir, atrair soluções, beber da sabedoria do contrário e o plano... o nosso plano era isso.

_____ Eu concordo com que você acabou de dizer, é uma avaliação que eu também já venho fazendo. Mas eu tenho a impressão, sendo funcionário público federal, tendo participado da administração, em que pese Ter sido uma experiência muito pequena, que é o CEFET diante de uma prefeitura um estado... eu fico sempre com a impressão... até olhando, como funcionário, vendo as políticas públicas federais na minha área. Eu venho avaliando que a máquina pública é sempre muito aquém da necessidade. Não só no tamanho, mas também na qualidade. A gente sabe que o serviço público precisa se qualificar mais, mas eu tenho a impressão que por mais que você qualifique gestores, servidores... você tem sempre a máquina pública no Brasil, eu acho que talvez por questão de arrecadação... sei lá, nós somos terceiro mundo mesmo... sempre muito aquém da necessidade...

_____ É, mas nós temos que romper com isso e diria que o exemplo concreto de um município estratégico, no Brasil, que rompeu com isso foi Curitiba. Curitiba fez primeiro nascer um núcleo pequeno que pensava. Esse núcleo virou um grande núcleo de planejamento e esse núcleo...

_____ Tem quase 30 anos de tradição em planejamento urbano.

_____ Tem tradição em planejamento. Ele não morreu porque o administrador era menos mobilizador do que é. Ele vai estar ali.

_____ Lá aconteceu o contrário, acabou criando uma escola de administradores, de políticos, que ao passar pelo IPUC o cara praticamente se credencia para assumir um mandato.

_____ Isso é outra coisa que essa doutrina neoliberal que está aí no pós 80 tentou desmontar a figura do planejamento. Quando o planejamento ele é crucial. Sem o planejamento você não chega a lugar nenhum. Você não potencializa o seu saber, você não potencializa as forças produtivas até para chegar onde você quer. A figura do planejamento ela precisa ser resgatada e a primeira fonte de resgate do planejamento é o próprio planejamento estratégico, que depois pode se consolidar numa instância mesmo da burocracia, não é?

_____ Plano é coisa que se faz para não acabar.

_____ Para não acabar, mas fica uma burocracia que acompanha, que analisa seus dados. E Campos tem esse instrumento aqui, Campos tem o CIDAC, Campos tem o IPUCAM. Os instrumentos estão aí, por que não se pensar? Os instrumentos estão aí e o dinamismo ainda não veio. Se os instrumentos estão aí e o dinamismo não veio o que você tem que fazer? Sentar na cadeira, chamar os segmentos que estão pensando e hoje não falta quem esteja pensando Campos. Campos hoje tem a UENF pensando, tem o CEFET pensando, tem a universidade Candido Mendes pensando. Ora, não falta instrumento pra se pensar. Nunca! Enquanto no final dos anos 80 trazer essa elite para essa discussão era trazer alguns gatos pingados... hoje esta elite está aí e ela é majoritária na sociedade, ela é forte.

Nome: Roberto Moraes Pessanha

Estado civil: Casado.

Documento de identidade: 81102415-7 (CREA).

Idade: 44 anos.

Ocupação atual: professor do Centro Federal de Educação Tecnológica de campos.

Ocupação na época do PEC: Diretor Geral do Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos, Um dos dois secretários Executivos do PEC, foi também aclamado, em assembléia, presidente do Conselho Municipal do PEC.

Escolaridade: Superior, com mestrado em Engenharia de Produção.

Há quanto tempo reside em Campos: desde que nasceu, morou também 18 meses em Ipatinga – MG e 6 anos na cidade do Rio de Janeiro.

Entidade que representou no PEC: CEFET Campos.

1) O que o PEC representava para você?

R: Na ocasião da abertura das discussões a respeito da criação do plano estratégico para Campos coincidia pra nós, aqui do CEFET, antiga Escola Técnica Federal, o iniciar de uma discussão onde pretendíamos ver a instituição Escola Técnica Federal de Campos envolvida nos problemas locais e, por decorrência, compreendíamos que toda sua grade de cursos, seu esforço interno deveria avançar para além da formação profissional dos seus técnicos e assim contribuir mais fundamentalmente para mudar a realidade econômica e social de Campos e, por conseguinte, também, da região. Naquele instante, naquela ocasião, nós tínhamos um olhar de diagnóstico da cidade, da região, de tentar entender as suas fragilidades, das suas potencialidades e isso de certa forma coincidia com uma proposição que a FENORTE de certa maneira colocava de um olhar de diagnóstico de potencialidades de fragilidades que a cidade tinha. Basicamente para nós representava também pensar o futuro no médio prazo que fosse para além da visão de desenvolvimento até então dominante na cidade. A visão de que o desenvolvimento dependia de um elemento externo à cidade, onde investimentos públicos, de grande monta, ou privados viessem a trazer a redenção da cidade através de empregos, da diminuição da desigualdade e da solução dos problemas da maior parte da população. Era histórico até aquele momento, essa visão era dominante de certa forma ela continua ainda muito forte na cidade e na região de que um grande político, um grande investimento é o que pode alavancar o desenvolvimento da região. Então a possibilidade de você discutir o planejamento estratégico na ocasião, para nós pessoalmente, estava ligado a compreensão de que a nossa cidade, o nosso povo deveria observar o que ela tinha de forte para fazer essas transformações. Este instrumento era o instrumento que poderia possibilitar internamente a população, mesmo que fosse a sua classe dirigente, mais pensante de certa maneira, conceber de uma forma inversa o que se pensava até então, ou seja, um desenvolvimento de fora pra dentro e não de dentro para fora.

_____ Roberto para complementar isso... Você citou uma coisa interessante e eu queria saber o que você pensa a respeito. Você falou dos

esperados investimentos externos. Nesse aspecto sempre houve muita queixa e reivindicação de incentivo fiscal. O que você pensa disso, nesse contexto, a questão dos incentivos fiscais? Principalmente, comparando com o Espírito Santo, Cachoeiro do Itapemirim etc.

_____ Na época havia a discussão do FUNDES lá do Espírito Santo, como elemento de alavancagem do desenvolvimento econômico desse estado e isso é uma das coisas que teria, de certa forma, “engargalado” o desenvolvimento aqui no Norte. Por estar Campos entre Vitória e o Rio de Janeiro, por estar a 60 km da divisa do estado do Espírito Santo. Durante algum tempo a reivindicação principal era de nós pudéssemos igualar a região norte... já se falava na ocasião da possibilidade da união do norte do Rio de Janeiro com o sul do Espírito Santo e o oeste de Minas Gerais na criação de um outro estado. Vira e mexe vinha sempre a tona o rompimento do processo de fusão, sob o argumento de que isso iria influir e facilitar que nós tivéssemos incentivos fiscais semelhantes ao Espírito Santo, da mesma forma como se sonhava, se vislumbrava como na época dos governos militares na força política de um representante da região como deputado Alair Ferreira, que seria o alavancador de verbas federais para trazer o desenvolvimento para cá. Tanto é que era notório, logo depois da implantação da Bacia de Campos, se sonhou na época do Ministro da Minas e Energia Shigeaki Ueki com a instalação de uma unidade de Amônia e Uréia na região e logo depois um pouco tempo antes da implantação das discussões do Plano Estratégico de Campos se discutia também a refinaria pro Norte Fluminense, que na época chamava RENFLU e hoje ela volta, com a mesma reivindicação com o nome de RENORTE. Então o incentivo fiscal era uma das soluções que se avizinhava, portanto a discussão do PE representava para nós, especialmente, a possibilidade de inverter essa ótica. Ao invés de ficar esperando transformações de ordem políticas ou legais, no congresso nacional ou um ovo de Colombo vindo de um grande investimento privado ou público, que a gente pudesse pensar as nossas potencialidades e agir sobre as fragilidades para que... nessa ocasião a perspectiva do aumento dos royalties, fruto da mudança da legislação, que o planejamento estratégico pudesse fazer a gente olhar um futuro de médio prazo e não ficar apagando incêndio no dia-a-dia, como era a política até então. Essa possibilidade de pensar o futuro de uma maneira planejada, embora ainda as primeiras discussões com uma visão muito tecnocrática, muito centralizada, vista por um corpo muito técnico, com a dificuldade de dividir isso com a sociedade. De qualquer forma seria um instrumento importante para se colocar esta discussão de uma forma mais ampla mesmo que fossem as entidades representativas da sociedade, seja o setor produtivo, sejam as autoridades governamentais, ou mesmo, algumas entidades da sociedade civil.

2) O que o levou a participar do PEC?

R: É interessante reforçar essa visão de que desde o início... primeiro nós tínhamos a visão, que eu já me reportei, do interessante que era essa discussão poder pensar no desenvolvimento endógeno e não ficar esperando o ovo de Colombo vindo de fora, mas junto disso era a dificuldade que já se vislumbrava, no primeiro momento, de poder abrir o plano e permitir que um conjunto maior de pessoas da sociedade pudesse participar e de certa forma a idéia de envolver, não só de me envolver

pessoalmente, mas a equipe dirigente do CEFET e de tentar fazer com que a Escola Técnica Federal, na ocasião, pudesse ser um dos elementos de sustentação e foi por conta disso que resolvemos investir através de cessão de recursos humanos, de recursos financeiros, inclusive, para viabilizar aquele primeiro momento do curso de sensibilização para que essa visão mais participativa do plano pudesse ser alcançada, distanciando um pouco daquela visão tecnocrática fechada que de certa forma... as primeiras impressões que a gente tinha do que tinha sido apresentado pelos estudos ou... pelo documento. Eu não posso chamar aquilo de estudo, mas, basicamente, pelo documento que levou a esta discussão que foi originária da FENORTE e de alguns técnicos da FUNDENOR.

3) Você acha que o Plano Estratégico Urbano é um instrumento adequado para promover o desenvolvimento de um município?

R: A leitura que a gente faz e aí muito voltada para nossa realidade, que com todos os problemas desta visão de plano estratégico derivado quase sempre da visão empresarial, de pensar o médio e longo prazo na empresa, de verificar as fragilidades pra empresa competir, o que ela tem de forte pra ela enfrentar sua concorrência. Quando isso é transferido para o setor público ele tende em primeiro lugar a ter esse problema que é essa visão que eu já coloquei antes de achar que um pequeno grupo pode ter as respostas para todas as questões. Coisa que, inclusive, no setor empresarial foi revisto num maior ou menor grau, dependendo da empresa, que implantou discussões deste tipo e por compreender que se não se envolver o conjunto dos trabalhadores da empresa em pensar estrategicamente a empresa e entender as suas fragilidades... fazer isso só com o corpo dirigente é algo tão frágil, tão incipiente quanto é no setor público. E no setor público mais ainda, pois você envolve a sociedade e obrigatoriamente as decisões de quem tem o poder de mando num plano local... as decisões dele envolve toda a sociedade, não envolve só os trabalhadores de uma determinada empresa. Então esse é um problema que pode ser vencido e no caso específico aqui nosso, como em diversas outras cidades, quer dizer... eu acho que você utilizar o PE pelo menos para que determinados setores da sociedade que tenham condição de pensar, de fazer um diagnóstico dela possam pensar internamente e agir pró-ativamente e não ficar sempre dependente de um grupo de iluminados sejam de dirigentes, ou o que quer que sejam. A possibilidade de você envolver um número maior de pessoas é um instrumento que pode fazer. Tanto é que nós temos exemplos de planejamento estratégico de cidade com um grau maior ou menor de participação da sociedade. Portanto, planos que ajudaram a cidade a ter uma visão da sua realidade e por conta disso deslanchar e outros que ficaram num diagnóstico pobre, medíocre e com ações decorrentes desse diagnóstico pobre e também medíocre. Eu acho que isso de certa forma era colocado pra gente. Agora, para nós, aqui em Campos, representava possibilidade de avanço, uma cidade que até então pensava num ovo de Colombo, que podia ser um político competente, astuto, negociando com o presidente da república ou com as outras autoridades federais ou então conhecendo importantes empresários do setor privado que pudessem, por conta disso, trazer pra cá... e isso representava desenvolvimento. Você superar essa visão era algo que o planejamento, de certa maneira, destacava. O planejamento estratégico poderia ajudar a gente a avançar. Então eu entendo que ela é uma ferramenta que pode num grau até limitado, mas ela é um estágio

importante para a sociedade compreender a realidade que está vivendo e o que pode ser feito no futuro. Visto como um estágio é para um aluno de graduação, como forma de alcançar uma política pública mais participativa, com um maior grau... o que ela tem de bom é isso, agora, a forma de implantação do planejamento é que pode fazer... muitas vezes traz problemas que representam na prática avançar muito pouco da outra visão da democracia. E aí quando a gente fala de políticas públicas aproveita pra falar um pouco desta discussão entre democracia representativa, muito calçada na eleição dos representantes do povo, seja no executivo ou no legislativo, e de uma democracia participativa onde você chama a sociedade a participar todo o tempo e não apenas momento de eleger os seus representantes. Então, eu compreendo que o planejamento pode ser uma ferramenta, até um estágio, que permita a participação da sociedade. Agora, se ela se fecha à participação da sociedade ela vai representar muito pouco de avanço em termos de formulação de políticas públicas que possam representar o desenvolvimento econômico, social e melhoria de qualidade de vida, jargão tão utilizado nos dias atuais.

4) Você acha que o PEC trouxe algo de positivo para Campos, ainda que tenha sido interrompido?

R: Nós não temos como negar isso, até porque a visão de planejamento, hoje implantada, embora ainda muito conturbada pelo poder público municipal, pelas autoridades. A questão de pensar a médio e longo prazo eu não posso dizer que tenha sido implementada em toda cidade, que seja a visão de toda sociedade, mas é fato que especialmente, não vou dizer que no momento do auge das discussões de planejamento estratégico, mas mais nos dias de hoje você percebe que essas primeiras discussões do planejamento estratégico, do diagnóstico da cidade elas permitiram fazer com que representantes da sociedade, que participaram mais diretamente, pudessem desenvolver a capacidade de olhar o futuro para além dos problemas cotidianos. Tanto é assim que na eleição de 2000, para prefeito em Campos, a discussão que, basicamente, acabou nortear o debate eleitoral era necessidade de se planejar a cidade. É verdade não era só o planejamento estratégico que... as discussões decorrentes dele fizeram ver isso com também o que já prevíamos na ocasião que era o aumento da arrecadação dos royalties ter transformado Campos, numa cidade que está, hoje, entre os 20 maiores orçamentos dos 5559 municípios brasileiros, incluindo as capitais. Esse crescimento de receita dava uma capacidade de investimento que só planejamento de médio prazo poderia dar conta de identificar quais seriam as prioridades para esse investimento. É verdade é que esse crescimento de receita acabou, também, fazendo com que a sociedade visse que não dava para ficar só "enxugando gelo", tapando buraco, asphaltando... era preciso pensar mais o médio prazo e a gente percebe que isso, hoje, para a sociedade está muito ligado à questão do emprego. Sem uma visão estratégica de planejamento, você não tem como resolver o problema do emprego e o problema do emprego... para uma parte grande da sociedade desenvolvimento significa ter mais emprego. No conceito médio da sociedade... e o que faz inclusive, me reportando agora aos dias atuais, faz com que várias autoridades, principalmente o governo do estado, retome a visão antiga, infelizmente, com a nova campanha para instalação de uma nova refinaria, não mais a RENFLU, mas RENORTE como

solução dos problemas locais. Como se fosse possível... nas chamadas oficiais do governo do estado diz que a refinaria vai trazer 30 mil empregos, o que significaria em números formais aumentar em quase 60% o número de empregos formais que a cidade tem hoje com uma única refinaria, quando a gente sabe que as plantas automatizadas, do jeito que tem hoje, significam, na melhor das hipóteses, 300, 400 empregos diretos e talvez um pouco mais que o dobro disso em emprego indireto. Então, na verdade, infelizmente essa retomada da campanha da refinaria ela vem na contramão do que o plano estratégico colocava na ocasião que era pensar as nossas potencialidades, quando hoje essas potencialidades são muito maiores que eram em 97. Em 97 tínhamos em torno de R\$ 30 milhões de orçamento no município e hoje temos um orçamento que este ano deve superar os 500 milhões de reais e com a Guerra do Golfo, se ela efetivamente acontecer, chegar a mais de 600 milhões de reais. Fazendo que Campos, a nossa região, sejam as únicas cidades do mundo, mesmo dizendo que é contra a guerra, se beneficie da guerra. Infelizmente, no momento atual, o que o plano trouxe de bom, essa visão de planejamento, que estava cada vez se inserindo mais na sociedade, com o aumento dos royalties... a campanha da refinaria ela veio jogar por terra, como se a solução fosse sempre essa de alguma coisa vinda de fora, ao passo que a cidade hoje, como eu já falei, estaríamos entre os 20 maiores orçamentos municipais, incluindo as capitais. O que mostra que as nossas potencialidades hoje são muito maiores do que existiam na ocasião pra que você pudesse promover a melhoria da qualidade de vida e a diminuição das desigualdades sociais, a inserção do segmento mais carente, em termos materiais, da sociedade.

5) Na sua opinião, quais os motivos que ocasionaram a interrupção do PEC?

R: Eu qualifico que ainda há muitos motivos que nós vamos, ainda, clarear com o decorrer do tempo, mas alguns deles estão razoavelmente claros. Primeiro a possibilidade do planejamento estratégico envolver de fato a sociedade é algo que nunca interessou aos dirigentes que participaram das discussões do planejamento estratégico. Ter um grupo de técnicos que pudessem fazer um estudo que iria dizer onde era melhor investir o dinheiro e que esse estudo pudesse também servir para captar recursos fora, na verdade, era ilusão das autoridades que participavam na ocasião. Agora, a possibilidade de envolver um conjunto maior de pessoas da sociedade no diagnóstico das nossas fragilidades, esse era o fator que, de certa forma, inibiu durante todo o tempo a participação mais direta das autoridades, eu não tenho dúvida disso. É verdade que a participação do prefeito no plano municipal no início das discussões em 97, 98 tinha a ver com a necessidade do prefeito eleito, que era o Garotinho, que estava sendo reeleito, já que ele já tinha tido um mandato anterior e nessa votação, na segunda, embora ele tenha ganho no primeiro turno, percebeu-se que ele não tinha tido uma votação no setor mais pensante da sociedade, no segmento mais crítico da sociedade e a possibilidade de participar de participar da discussão do planejamento estratégico, para ele, era estratégico sob o ponto de vista da carreira política dele e não sob o ponto de vista do desenvolvimento da cidade, já que além de se reeleger sem esse apoio deste setor, que queria discutir mais profundamente nossos problemas e nossas soluções, por um outro lado a carreira política do prefeito reeleito ele pensava... vislumbrava a

possibilidade de ser governador do estado e aí de certa maneira interessava a ele estar na discussão do plano estratégico que era considerado uma coisa moderna na ocasião. Tanto é verdade que um dos consultores, ou melhor, o único consultor que atuou neste período o Franklin Coelho foi o organizador de toda a visão estratégica do governo dele, no início do governo no estado. Ele convocou o Franklin, o Franklin fez o planejamento estratégico junto com uma equipe indicada por ele de todas as secretarias do governo do estado e isso permitiu que cada secretaria e o governo tivessem uma linha mestra de atuação no período de 99 a 2002. Então sob o ponto de vista desse interesse, na medida em que ele se apropriou dessas informações de como funcionam o planejamento estratégico, na medida em que ele se inseriu e pôde trazer para junto dele as pessoas que queriam discutir o futuro da cidade, ele se deu por satisfeito e no momento seguinte ao se desligar da prefeitura de Campos e ir por Rio de Janeiro ele já tinha usufruído daquilo que o plano estratégico podia ter trazido de positivo. O substituto dele, o atual prefeito, na realidade nunca se interessou muito porque também se sentia ameaçado por essas discussões. Um grupo de pessoas que pudesse estar definindo prioridades de atuação. E aí, na realidade, ele atuou burocraticamente nos primeiros meses, tentando manter o plano, puxando pra perto dele, de certa maneira, levando a secretaria executiva pra junto do gabinete dele, fez essa solicitação a diretoria executiva do plano, que concordou e no momento seguinte se apropriou das informações levantadas e eliminou o plano.

Por outro lado como a sociedade e as entidades participantes do plano estratégico não tinham também desenvolvido entre elas e no interior delas a capacidade de mobilização da importância do plano e o que ele poderia representar... essas entidades e a sociedade civil como um todo não reagiram a que o plano pudesse ser uma... desmanchado, vamos dizer assim, como estratégia de desenvolvimento da cidade de Campos.

É verdade que o que ficou do plano na ocasião... ela permitiu que a sociedade pudesse continuar criticando, mas verdadeiramente eu atribuo a dois motivos; primeiro aos governantes se sentirem ameaçados ao permitirem que um grupamento maior da sociedade pudesse compreender as nossas fragilidade e as nossas potencialidades, o que significava ter uma visão de planejamento transparente, de participação, de abrir os cofres, de identificar ações de governo, distribuição de verbas por secretarias isso não interessava. Por um outro lado também não interessou... são esses os dois pontos: as autoridades se sentiam ameaçadas e não tinham o interesse que um grupamento maior de pessoas e instituições conhecessem a realidade em que se vivia e as potencialidades que tínhamos pela frente e por outro lado a falta de mobilização das entidades da sociedade civil, até porque muitas delas participavam do plano, mas eram cooptadas num grau maior ou menor pelas autoridades que participavam do plano e não queriam melindrar o governante, vamos dizer assim, que era uma peça chave neste quadro. Tanto é assim que depois que o planejamento estratégico deixou de existir, formalmente, houve uma mobilização de algumas dessas entidades constituindo um fórum de desenvolvimento econômico, constituído, basicamente, por entidades de Campos, mas tinha uma pretensão de se constituir num fórum de desenvolvimento regional, na região Norte Fluminense e esse fórum tirou entre as suas deliberações depois de diversas discussões com entidades da sociedade civil, que participavam, por sua vez, do plano

estratégico de que esse fórum se constituiria, mas não deveria ter a participação do poder público municipal. Ele seria um fórum propositivo, em termos de ações, mas não pretendia mais ter a participação, por decisão unânime de seus participantes, porque a participação do poder público inibia, de certa forma, que algumas proposições fossem feitas. Isso também não levou muito tempo porque o poder público com o poder e as ferramentas que tinha à mão conseguiu mais uma vez cooptar algumas dessas instituições participantes com alguns debates que interessavam a elas e acabou também o fórum sofrendo do mesmo problema do planejamento estratégico, em que pese o fórum ter conseguido emplacar a proposta que alicerçava o primeiro funcionamento dele, que era a constituição de um fundo de desenvolvimento econômico municipal, com o dinheiro dos royalties, que pudesse financiar a criação ou a ampliação de pequenas e médias empresas, que tivessem como carro chefe a geração de mais empregos. Era o fundo de desenvolvimento de Campos, que depois foi instituído pelo poder público municipal, sem a participação da sociedade civil, que é o atual FUNDECAM, que no seu conselho gestor faz a previsão de... o conselho gestor é constituído única e quase que exclusivamente dos secretários municipais: Agricultura, Indústria e Comércio e outros e não tem a participação da sociedade civil no conselho gestor dessas políticas de desenvolvimento.

De certa forma, este fórum foi um desdobramento do plano e conseguiu essa vitória do fundo, mas também não se deslançou por conta da pouca autonomia das entidades representativas da sociedade civil ou do setor produtivo tinham para se manifestar mesmo que fossem como proponentes de ação.

FICHA CATALOGRÁFICA

Preparada pela Biblioteca da **UCAM - CAMPOS**

004/2003

Gomes Filho, Hélio.

A experiência de plano estratégico no Município de Campos dos Goytacazes: um cabra marcado para morrer / Hélio Gomes Filho. – 2003.
112 f.:il.

Orientador (a): Rachel Coutinho Marques da Silva.

Dissertação de Mestrado em Planejamento Regional e Gestão de Cidades – Universidade Candido Mendes - Campos. Campos dos Goytacazes, RJ, 2003.

Bibliografia: f. 113 – 117.

1. Planejamento estratégico – Campos dos Goytacazes(RJ) 2. Desenvolvimento Regional 3. Gestão Participativa 4. Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes (PEC) I. Universidade Candido Mendes - Campos.
II. Título.

CDU – 711.2(815.3)