UM MANDATO *em* QUATRO ATOS

Amália Safatle

UM MANDATO *em* QUATRO ATOS

Amália Safatle

UM MANDATO EM QUATRO ATOS

Coordenação editorial
Izabella Ceccato e Alice Marcondes

Autora
Amália Safatle
(É jornalista especializada em desenvolvimento sustentável, tema que cobre desde 2004. Co-fundadora da revista *Página22*, vinculada ao Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-Eaesp, trabalhou anteriormente na revista *Carta Capital* e no jornal *Gazeta Mercantil*. Para realizar esta obra, contou com a colaboração de Caixa Alta – birô de informação.)

Colaboração de texto
Fernanda Macedo, Jorge Telles e Magali Cabral (Caixa Alta - birô de informação)

Apoio
Equipe do Gabinete do Vereador Ricardo Young

Revisão
Nanci Vieira

Projeto gráfico
D'Lippi Comunicação Integrada

Edição de arte
Paulo Sérgio Primati

Capa
Obra de Felipe Senatore

Imagens
Shutterstock e Ludmila Almeida (Capa e abertura de capítulos)

Impressão
D'Lippi Print

Todos os direitos reservados a Ricardo Young. Proibida a reprodução por quaisquer meios, salvo em breves citações, com indicação da fonte.

1ª edição: dezembro 2016

FSC
www.fsc.org
MISTO
Papel produzido a partir de fontes responsáveis
FSC® C001961

SUMÁRIO

PREFÁCIO **5**

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO **11**

INTRODUÇÃO **21**

CAPÍTULO 1
As expectativas **33**

CAPÍTULO 2
As frustrações **69**

CAPÍTULO 3
As adequações **131**

CAPÍTULO 4
Os aprendizados **157**

CAPÍTULO 5
A equipe **191**

PREFÁCIO

A presente obra, de autoria da jornalista Amália Safatle, que tenho orgulho de prefaciar, focaliza a experiência do mandato de vereador de Ricardo Young na cidade de São Paulo, durante o período de 2013 a 2016, e aborda o tema central e atual da relação entre política e sustentabilidade. Trata-se, em suma, de uma experiência concreta de ação política na maior cidade do Brasil, que pode, com seus acertos e erros, iluminar o debate e apontar as alternativas e caminhos para a estruturação de um campo político comprometido com a ética, a transparência e os princípios e valores da sustentabilidade.

O objetivo central que une milhares de mulheres e homens nas cidades e regiões de nosso imenso país – exemplo tão bem retratado por Ricardo Young e todos aqueles que se uniram e colaboraram no seu mandato de vereador – é a construção de uma sociedade justa, solidária, democrática e sustentável. Entretanto, vale ressaltar que, para darmos os primeiros passos certos na transição rumo a uma sociedade sustentável, é necessário ter claro que para cuidar das coisas da natureza temos que entender a natureza das coisas, isto é, a dinâmica da política em sociedades e democracias modernas e os desafios para a construção de uma governança política que garanta a transição. É estratégico, portanto, ter clareza sobre quais condições, espaços de dis-

puta e tarefas estão à frente e, não menos importante, é preciso encontrar os agentes dessa transformação.

O caminho para uma sociedade sustentável exige a atuação em diferentes frentes e envolve, de forma não excludente, a presença de governos centrais eficientes, responsáveis e democráticos, o fortalecimento de instituições políticas, a estruturação de uma economia de baixo carbono, a participação de empresas responsáveis ambiental e socialmente, a existência de uma cidadania bem informada, alerta, educada ambientalmente e mobilizada, e o combate sem trégua à ignorância, às crenças e às superstições ideológicas.

Resta evidente o crucial papel do Estado – estrutura e funcionamento do governo central e dos governos subnacionais, política de regulação dos mercados, política educacional – e da política, última fronteira a ser desbravada. Não foi coincidência que, há tempos, os países da Europa e os Estados Unidos dispararam na frente no desenvolvimento econômico e social, porque seus governos, tendo como elementos centrais de organização política a liberdade e a democracia, se engajaram em um processo de melhoria contínua e de transformações sociais e econômicas em escala.

Apesar dos crescentes e graves problemas de inchaço e disfunção, o Estado ocidental moderno é a mais poderosa entidade ou organização política que qualquer outra na história da humanidade, e infinitamente mais robusta que qualquer empresa privada.

A sustentabilidade e a política estão profundamente interligadas. Em um país como o Brasil, em profunda crise administrativa, econômica, social e política desde 2013, percebemos o quanto sociedades complexas dependem de suas lideranças para encontrar soluções e fazer o governo funcionar. Ricardo Young é um caso excepcional de um empreendedor empresarial e social na política institucional.

Envolvido profundamente em inúmeras iniciativas no campo da sustentabilidade – proteção ambiental, responsabilidade socioambiental de em-

presas, construção de novas referências e práticas sustentáveis, mobilização da sociedade, produção de conhecimento, entre outras – entendeu, junto com um grupo de parceiros, que a política era a última fronteira da sociedade brasileira e que o caminho da transformação do país passava por uma forte incidência na política institucional. Candidatou-se ao Senado da República em 2010, junto com Marina Silva e Guilherme Leal, candidatos na chapa presidencial pelo Partido Verde.

Importava naquele momento mostrar que era possível pensar o desenvolvimento em outros termos, de uma forma sustentável. E, ao fazer isso, retirava-se em definitivo a sustentabilidade do gueto ambientalista e colocava-se em discussão os desafios sociais, econômicos e de governança política da sustentabilidade.

Contados os votos – 20 milhões para a chapa presidencial e 4,5 milhões para Ricardo Young como candidato ao Senado pelo Estado de São Paulo –, iniciava-se o fim da polarização política e partidária vigente no Brasil desde a redemocratização. Outras alternativas eram inevitáveis e o pleito de 2014 apenas confirmaria, com a candidatura de Eduardo Campos e Marina Silva, o processo de construção de novos campos políticos. A transformação da governança política do país exigia pensar para além dos partidos e do engessado sistema político e eleitoral brasileiro. Era preciso criar um espaço político institucional que acolhesse a demanda da sustentabilidade, que atuasse de forma suprapartidária e que reunisse lideranças políticas comprometidas com a ética, a transparência, alinhadas com os princípios e valores da sustentabilidade e com a justiça social.

Assim, em 2012, nasceu a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps), com o propósito de empreender na política e contribuir para o aperfeiçoamento do processo político e da qualidade da democracia brasileira, por meio da formação de lideranças comprometidas com seus valores e princípios institucionais.

Mas não bastava criar esse espaço. Era preciso testar as teses que apontavam para novas práticas e formas de fazer política, da campanha eleitoral ao exercício do mandato, das relações entre os poderes às ações suprapartidárias, da intransigente defesa da ética à vulnerabilidade da posição independente de um líder de si mesmo, tudo com a mais absoluta transparência, ainda que isso pudesse colocar a própria pele sob o risco da chama implacável da exposição pública.

Pela trajetória no campo da responsabilidade social empresarial, que o tornou referência nos temas da ética e da sustentabilidade, e pela expressiva votação conquistada na candidatura ao Senado, Ricardo Young, um dos fundadores da Raps, aceitou o desafio de candidatar-se a vereador em 2012. Assim, colocou sua campanha e mandato como espaços de inovação, para implantar os Conselhos Político e de Transparência, ter o planejamento estratégico do mandato, adotar a sustentabilidade como tema transversal às políticas públicas, metodologia, ações suprapartidárias, Código de Conduta, meritocracia, monitoramento, controle externo, relatórios de desempenho, espaços de diálogo e criação de ferramentas para participação da sociedade, entre tantas outras propostas.

Ao longo desses quatro anos, o mandato do Líder Raps Ricardo Young foi um laboratório vivo de exercício da política com um novo olhar e sob a lógica do pensamento complexo, que foge da dicotomia situação *versus* oposição. Sua passagem pelo parlamento paulistano teve o acompanhamento atento da Raps, e os muitos resultados positivos foram compartilhados com outros parlamentares da rede de lideranças políticas da organização. Os acertos, erros, equívocos, dificuldades, decepções foram tratados com total transparência.

É essa preciosa experiência que podemos ver relatada em *Um Mandato em Quatro Atos*, escrito primorosamente por Amália Safatle a partir de

registros documentais e de depoimentos do próprio Ricardo Young, da equipe de assessores, consultores e de alguns colegas vereadores.

O resultado é o corajoso retrato de um mandato parlamentar que revela suas entranhas de forma ousada e traz à tona impressões dos bastidores do legislativo paulistano, percepções de um sistema ora rígido, ora permissivo e, sobretudo, toda a dimensão humana de Ricardo Young com suas alegrias, frustrações, e toda ordem de impactos pessoais que marcaram sua trajetória como cidadão e vereador de São Paulo.

Esta publicação é também uma prestação de contas do mandato. Utiliza um estilo literário que privilegia a análise e provoca o leitor a adentrar no espaço da política real de nossa cidade. A própria autora define a passagem de Ricardo Young pela Câmara Municipal como "um mandato experimental, que permite a si mesmo aprender, observar, refletir e inovar. Errar – por que não? – e tentar de novo. Assumir a experiência como algo inerente à condição humana e dar espaço para o que quer que seja que advenha dessa experiência. Assumir que os resultados não são controláveis e é exatamente por isso que podem ser enriquecedores".

A publicação de *Um Mandato em Quatro Atos* tem inestimável valor para compreendermos a política institucional e nos deixa como legado um rico registro sobre o exercício da atividade política na maior cidade brasileira. Parabenizo Ricardo Young, o cidadão e o vereador, pela inestimável contribuição para o município de São Paulo, ao pautar sua ação política pelo combate incansável à corrupção e à impunidade, ao buscar eliminar todas as formas de privilégios e de discriminação, ao contribuir para a redução da desigualdade, e pela prática da transparência, pela integridade e responsabilidade de seus atos, pela defesa e promoção da sustentabilidade.

Marcos Vinícius de Campos

Fundador e diretor executivo da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps)

BEM-VINDO À CASA DO POVO: CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

A histórica Constituição de 1988, também chamada de Constituição Cidadã, trouxe uma série de conquistas para a democracia brasileira. Essas mudanças envolveram também os municípios, que passaram a ter um maior poder de autorganização, assim como a possibilidade de ações fiscalizatórias e uma nova repartição da carga tributária.

Trouxe também a tarefa de preparar a nova Lei Orgânica do Município. E foi sob esta missão que a Câmara Municipal de São Paulo se converteu em Assembleia Municipal Constituinte, com intensos debates entre representantes de vários partidos até a promulgação da nova lei, em 4 de abril de 1990.

As discussões democráticas do período influenciaram a própria organização da Câmara paulista, que se tornou mais aberta à participação popular em suas decisões. Antigas práticas de cerceamento da informação, que vigoravam no período militar, foram combatidas e a Câmara passou a ser reconhecida como "a Casa do Povo"[1].

---

[1] Mais detalhes sobre a história da Câmara Municipal de São Paulo estão disponíveis nos links http://bit.ly/camarahistorico e http://bit.ly/memoriacamara.

Com 55 vereadores[2], limite máximo estabelecido pela Constituição Federal, proporcional ao número de habitantes, e cerca de dois mil funcionários[3], a Câmara Municipal de São Paulo é uma estrutura viva e em constante transformação.

Na Casa do Povo a população pode entrar em contato com os vereadores pessoalmente ou pelos canais de comunicação disponíveis no perfil de cada parlamentar no portal da Câmara. É possível ainda encaminhar demandas pela Ouvidoria[4], que tem atendimento presencial, telefônico e eletrônico.

A Câmara oferece também cursos, palestras, debates e outras atividades destinadas à formação do cidadão, lideranças comunitárias e políticas, por meio da Escola do Parlamento[5]. São muitos recursos que a casa oferece para empoderamento dos cidadãos paulistanos. Para se ter uma ideia, até junho de 2016, foram realizadas cerca de 20 atividades pela Escola, entre pós-graduações, cursos, seminários e ciclos de debates com a participação de quase sete mil pessoas.

ATIVIDADES LEGISLATIVAS

A principal função da Câmara Municipal é a elaboração de leis sobre matérias de competência do município, além do trabalho de fiscalização da administração local.

---

[2] Os gabinetes são compostos por um chefe de gabinete e até 17 assistentes parlamentares, como prevê o Artigo 6 da Lei 13.637, de 2003.

[3] O número de funcionários da Câmara varia conforme a movimentação das pessoas, como aposentadorias, exonerações, etc. É possível acompanhar o número atualizado no link http://bit.ly/camarafuncionarios.

[4] Acesse http://bit.ly/camaraouvidoria e http://bit.ly/relatoriosouvidoria.-

[5] Acesse http://bit.ly/escoladoparlamento.

Para criar uma nova lei, os projetos passam por um longo caminho. Inicialmente, o Projeto de Lei (PL) vai para debate junto às comissões de mérito e duas sessões de votação no plenário. Se aprovado pela Câmara, segue para sanção do prefeito para então virar lei. Mas, se for vetado, volta para nova análise dos vereadores, que podem arquivá-lo ou aprová-lo em definitivo[6].

Além de propor e debater novas leis, os vereadores também participam das reuniões periódicas das Comissões Permanentes[7], responsáveis por promover estudos e debates, avaliar e promover políticas públicas nas respectivas áreas de atuação. Eles também precisam manter um trabalho constante junto aos seus eleitores, andando pela cidade e dialogando com os diversos segmentos de públicos.

TRANSPARÊNCIA

Acompanhar as atividades da Câmara Municipal é dever da população. Mas a casa tem a missão de facilitar esse trabalho, oferecendo ferramentas e canais aos cidadãos que queiram exercer seu controle social.

Para isso, há alguns meios de comunicação institucional, como o website[8], o canal TV Câmara SP[9] e a revista *Apartes*[10], além do Diário Oficial da Cidade[11], que publica diariamente os atos oficiais do governo municipal, tais como leis, decretos, portarias, editais de licitação, nomeações e exonerações.

---

[6] Um infográfico explicando o caminho de tramitação das leis está disponível no link http://bit.ly/infograficoleis.

[7] Confira o papel de cada Comissão no link http://bit.ly/camaracomissoes.

[8] Acesse camara.sp.gov.br.

[9] Acesse camara.sp.gov.br/tvcamarasp.

[10] Acesse camara.sp.gov.br/apartes.

[11] Acesse docidadesp.imprensaoficial.com.br.

Presencialmente, os cidadãos podem também acompanhar as sessões plenárias, que ocorrem às terças, quartas e quintas-feiras, sempre às 15 horas. A programação das reuniões das Comissões Permanentes e Temporárias é publicada na Agenda da Câmara[12] e diariamente no Diário Oficial da Cidade.

Além do trabalho legislativo, o cidadão deve ainda acompanhar o desempenho financeiro da casa. O portal da Câmara dá transparência aos custos decorrentes dos mandatos dos vereadores[13], como a remuneração dos assistentes de gabinete e servidores[14], e também à execução orçamentária[15], com previsões de receitas e despesas da Prefeitura, além dos contratos[16] de obras, serviços, compras de produtos, locação, etc.

A Câmara de São Paulo fica no Palácio Anchieta – no Viaduto Jacareí, número 100, bairro da Bela Vista – de portas abertas ao público de segunda a sexta-feira, entre 9 da manhã e 9 da noite. Ocupe a política; conheça a Casa do Povo.

[12] Acesse http://bit.ly/agendacamara.

[13] Acesse http://bit.ly/custosmandato.

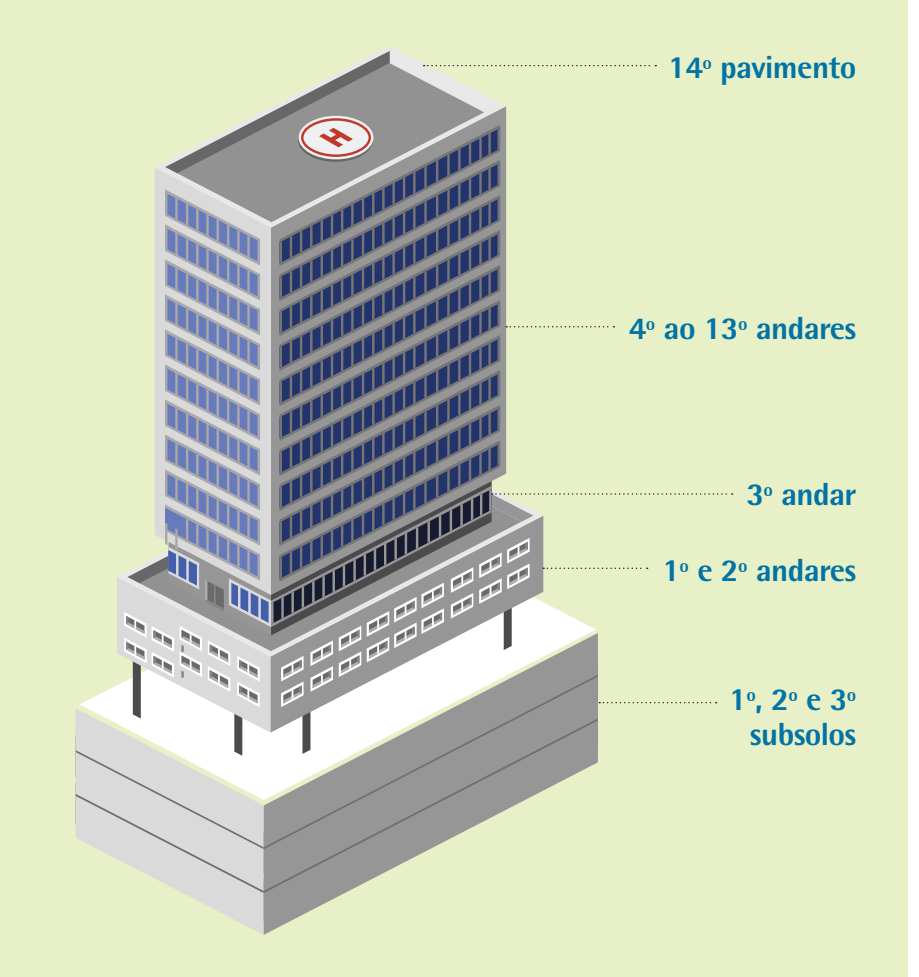
[14] Acesse http://bit.ly/remuneracaocamara.

[15] Acesse http://bit.ly/orcamentocamara.

[16] Acesse http://bit.ly/contratoscamara.

ESTRUTURA DA CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO (CMSP)

O Palácio Anchieta conta com 13 andares, três subsolos, térreo e um heliponto com capacidade para pouso e decolagem de um helicóptero no 14º pavimento.



3º Subsolo

Garagem para vereadores e chefes de gabinete.

2° Subsolo

Garagem para demais funcionários.

1° Subsolo

- Sala Sergio Vieira de Melo (sala A). Capacidade máxima: 100 pessoas.
- Sala Oscar Pedroso Horta (sala B). Capacidade máxima: 60 pessoas.
- Sala Luís Tenório de Lima (sala C). Capacidade máxima: 40 pessoas.

- Agências Bancárias: Santander, Caixa Econômica e Banco do Brasil.

- Correios.

- Restaurante-Escola: Vagas destinadas a jovens com idade entre 17 e 20 anos, que estejam cursando ou já tenham concluído o Ensino Médio, com renda *per capita* de até meio salário mínimo e que residam no município de São Paulo há pelo menos dois anos.

  O curso tem duração de seis meses e oferece aulas teóricas e treinamento prático realizado na sede do Restaurante-Escola na Câmara Municipal de São Paulo, onde os alunos se revezam em todos os setores: cozinha, salão, bar e padaria.

Térreo

- Recepção.
- Ouvidoria CMSP: Instituída pela Lei 15.507/11, a Ouvidoria do Parlamento é um canal de comunicação entre o cidadão e a Câmara Municipal de São Paulo. Sua missão é compartilhar informações do Legislativo paulistano, colaborando para a transparência das ações e para a formação de uma cultura de respeito aos direitos humanos, que promova a cidadania e a democracia.

  Horário de funcionamento das 9h às 18h, de segunda a sexta-feiras.

- *Lounge* com WiFi Livre-SP, aberto ao público. Horário de funcionamento das 8h às 19h.

- Auditório externo Freitas Nobre. Capacidade máxima: 400 pessoas.

1º andar

- Auditório Prestes Maia. Capacidade máxima: 180 pessoas.
- Plenário 1º de Maio. Parte inferior: 120 pessoas. Capacidade da galeria (parte superior): 190 pessoas.

- Tv Câmara: Faz a cobertura de todas as atividades parlamentares e assuntos relacionados.
- Gabinetes das lideranças dos partidos políticos com representação na Câmara.

2º andar

Biblioteca (sala 207): Horário de funcionamento das 10h às 18h30, de segunda a sexta-feiras. É aberta ao público, contendo 21.585 exemplares disponíveis para consulta, porém, é permito empréstimo apenas para funcionários da Casa.

3º andar

Gabinetes de vereadores.

4º andar

Gabinetes de vereadores.

5º andar

Gabinetes de vereadores.

6º andar

Gabinetes de vereadores.

7º andar

Gabinetes de vereadores.

8º andar

- Gabinete da presidência.

- Salão Nobre – Presidente João Brasil Vita. Capacidade máxima: 365 pessoas.
- Sala Tiradentes.

9º andar

Gabinetes de vereadores.

10º andar

Gabinetes de vereadores.

11º andar

Gabinetes de vereadores.

12º andar

Gabinetes de vereadores.

13º andar

Escola do Parlamento: A missão da Escola do Parlamento (EP) da Câmara Municipal de São Paulo é aproximar o poder parlamentar da sociedade, com a formação e a capacitação de agentes públicos e munícipes. Oferece cursos de pós-graduação mediante processo seletivo.

14º pavimento

Heliponto.

Young
Young
Young

INTRODUÇÃO

Falar de futuro quando as gerações presentes vivem o aqui e agora, às voltas com a sobrevivência diária, ou movidas pela atração fugaz do consumismo e das soluções paliativas. Pensar de forma sistêmica e complexa, enquanto forças majoritárias apostam no jogo dicotômico do "nós contra eles" e um muro surge na Esplanada[1]. Propor o diálogo ao mesmo tempo em que os meios tradicionais de comunicação evitam debates ricos, aprofundados e equilibrados. Guiar-se pela ética no momento em que as práticas políticas revelam-se espúrias. Defender interesses difusos no lugar dos individuais, dos corporativistas e dos setoriais. Apontar as verdades inconvenientes de um sistema econômico que se vale da exploração de pessoas e de recursos da natureza. E ainda fazer isso de um jeito envolvente, capaz de engajar movimentos em torno de uma nova utopia. Quem disse que seria fácil?

Juntar sustentabilidade e política, definitivamente, não é para os fracos. Ainda mais quando as mudanças na seara política parecem sempre atrasadas, a reboque dos demais campos de atuação.

Nas últimas quatro décadas – um curto espaço de tempo sob o ponto de vista histórico –, a evolução do debate sobre desenvolvimento no Bra-

[1] Leia sobre o "muro do impeachment" em goo.gl/k2ilI4.

sil e no mundo pode ser considerada monumental. O estrago da mão humana sobre os sistemas naturais foi largamente comprovado no campo da ciência. Os dados, irrefutáveis, fizeram a pesquisa científica ganhar protagonismo na agenda da sustentabilidade, dando cada vez mais argumentação técnica e credibilidade aos movimentos ambientais.

Esses movimentos, por sua vez, ganharam musculatura ao mostrar que é impossível dissociar justiça social de equilíbrio ambiental. Com uma narrativa afiada, a sociedade civil conquistou o apoio da opinião pública, ao passo que a discussão avançou no âmbito internacional e das agências multilaterais. Da mesma forma, as regulações e as leis ambientais ganharam peso.

Frente a essa onda irreversível, ainda que seus ramos mais conservadores se agarrem ao *business as usual*, não restou alternativa às empresas: por convicção ou por conveniência, precisam rever valores e práticas. A agenda da economia verde, ética e inclusiva vem se impondo de tal maneira nos últimos anos, que o capital corre imenso risco de perder crédito, reputação, mercado e licença para operar se não se adequar. O cerco é crescente. E ai de quem procurar o jeitinho do *greenwashing*: o controle social sobre as empresas tem sido cada vez mais eficaz na era da informação e da interconectividade[2].

Em resenha do livro *Muito Além da Economia Verde*, do sociólogo Ricardo Abramovay, o professor do programa de pós-graduação do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo (USP), José Eli da Veiga, escreve que "a civilização contemporânea vive a explosiva combinação de rápida evolução tecnológica e lenta evolução ético-social. Mesmo assim, nunca foram tão promissoras as oportunidades para a emer-

[2] Saiba mais na reportagem *Caiu na rede* (goo.gl/jSh5pr), embasada na tese *Empresas, Sociedade e Comunicação: debates e tendências na transição pós-moderna*, de Rafael Luis Pompeia Gioielli.

gência de um sistema econômico em que a partilha, a cooperação e a distribuição dos recursos se coloque a serviço do desenvolvimento sustentável. Muito além de uma 'economia verde', essa 'nova economia' tende a ser um processo de dupla reunificação: da ética com a economia e da sociedade com a natureza".

Nessa história que se move a passos largos, entretanto, ainda falta um personagem central: a política. Sim, justo ela, capaz de dar escala e velocidade às mudanças necessárias. Como será possível emplacar um projeto de desenvolvimento sustentável, se não pela via política? E o que pode ser mais digno de uma ação política do que a defesa da vida na Terra e do bem-estar das pessoas? Fazer política, dizia Aristóteles, é escolher as regras que serão impostas à sociedade para que seja possível alcançar objetivos coletivos. É a maior força institucional que visa ao bem comum, em vez do interesse individual. Do ponto de vista filosófico, portanto, a consonância da política com a sustentabilidade é total.

Mas, ao contrário do meio científico, dos movimentos socioambientais, do capital produtivo e financeiro e da economia como um todo, contam-se nos dedos os políticos e programas que adotam esse eixo temático. A mensagem do desenvolvimento sustentável ainda não contagiou as urnas. Não conquistou o povo. Por si só, não resulta em votos expressivos. O que pode explicar isso?

Este livro lança algumas pistas. Nessa investigação sobre a relação entre política e sustentabilidade, saímos de um ponto. Contamos uma parte da história para inspirar muitas outras e ajudar a explicar o todo. O ponto de partida é uma experiência no Legislativo – a do mandato do empresário Ricardo Young, reconhecida liderança do campo da sustentabilidade, na Câmara de São Paulo.

Existe, porém, um passo anterior à relação entre política e sustentabilidade. Não menos complexa, é a relação das pessoas com a política em si.

O FIM DAS UTOPIAS

No mundo contemporâneo, formou-se um vazio com o fim das grandes utopias. Pode-se dizer, de modo geral, que, de um lado, o sistema socialista não foi capaz de responder aos anseios legítimos de liberdade e democracia. E, de outro, o capitalismo continua a provocar profundas fissuras sociais e desequilíbrios econômico-financeiros, enquanto promove uma expoliação dos recursos naturais, dos quais a vida depende.

Esse vazio abriu brechas para se instaurar uma crise de valores, de instituições e de representatividade em níveis globais. A insatisfação com a política não é só brasileira: poucos anos atrás, o sociólogo Manuel Castells dimensionou essa crise em números, citando estudos segundo os quais 75% das pessoas votam contra alguma coisa, e não a favor[3].

A política entrou em uma espiral destrutiva, enquanto há um mundo esperando por proposições construtivas. "As mensagens na propaganda política são, na maioria das vezes, negativas, pois os profissionais de *marketing* político sabem que uma mensagem prejudicial tem cinco vezes mais impacto que uma positiva. Portanto, todos atacam todos, e assim os políticos afundam na opinião das pessoas", diz Castells.

De fato, a classe política está entre as mais desprestigiadas. A corrupção, epidêmica no Brasil e em vários países do mundo, abriu uma crise de credibilidade sem precedentes. Quando Platão escreveu *A República*, no século IV a.C., iniciou-se um grande debate sobre a moral na política, que permanece hoje, e talvez para sempre, muito atual. Relembrar a origem e os propósitos do fazer político mais do que nunca foi necessário. A rejei-

[3] Leia em goo.gl/FbFOZy a transcrição da participação de Manuel Castells em um debate público na Praça Catalunha, em Barcelona, Espanha, em maio de 2011.

ção tem sido tão grande e as práticas tão viciadas que já se fala em um esgotamento da política como é hoje.

Mas há uma fresta de luz aí. Dotada de um aparato tecnológico para se articular em rede, como jamais na história da civilização, a sociedade vislumbra novos modelos econômicos pautados pela colaboração e pelo compartilhamento. E cada vez mais rejeita as instituições intermediárias – entre elas os partidos políticos, especialmente quando estes se afastam de suas bases populares. No lugar, busca formas mais diretas de representatividade e de participação.

Há uma inquietude salutar em tudo isso. As Jornadas de Junho, em 2013, comprovaram de forma avassaladora o caldo de insatisfação com as instituições e seus intermediários. A política virou terra arrasada, abrindo o campo para uma nova semeadura. Esse sopro coincidiu com o primeiro ano do mandato de Ricardo Young na Câmara. Foi o ano da chegada, do frescor das expectativas, da cabeça cheia de ideias, de novas propostas para a cidade – e inclusive para a gestão interna da equipe de assessores, pautada na horizontalidade.

Pode-se dizer que esse desembarque de Young e sua equipe na Câmara representou um resgate do moralismo político, linha de pensamento segundo a qual a política deve ser direcionada à conquista de objetivos realmente relevantes e à proteção de valores essenciais. É certamente o impulso que fez com que o empresário se empenhasse, anos antes, na criação da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps), movimento suprapartidário que contribuiu para levar essa agenda para o campo da política brasileira. Foi também o impulso que o levou a participar da criação da Rede Sustentabilidade, com o intuito de fazer da política institucional uma ferramenta de transformação coletiva em maior escala, a partir de uma visão complexa de um mundo interdependente.

Desejar uma sociedade política ideal nada mais é do que uma utopia. E as utopias, como diz o escritor Eduardo Galeano[4], são como o horizonte: nos fazem caminhar, mesmo sabendo que não podemos alcançá-lo. E assim se deu também na história de Young na Câmara: as limitações de toda ordem abafaram o frescor do início. O *modus operandi* do Legislativo, o pesado jogo político, o isolamento por ser o único vereador da Rede[5] naquele parlamento, as dificuldades de ser oposição, a vontade de fazer e acontecer muito além dos recursos disponíveis – tudo isso e muito mais serviram como um choque de realidade.

O encontro com o realismo, como já previa Maquiavel, ignora o quão nobres são os fins, pois, sem a habilidade de conquistar e exercer o poder, de nada eles valerão. O parlamento foi pensado como um local de debate para convencer e estar aberto a ser convencido. Mas, com os partidos políticos de massa, as votações passaram a funcionar como medidores de poder: quem tem mais representantes consegue aprovar suas propostas mais facilmente.

E, com isso, uma série de obstáculos passou a povoar o mandato. Como aprovar leis sem uma bancada de seu partido? Como negociar, convencer e se manter firme a seus princípios dentro de um sistema viciado? E mais: como envolver os colegas da Câmara em torno de um assunto sofisticado como a sustentabilidade, a ser encarado não de forma binária e sim pela lente do pensamento complexo?

O sentimento de frustração de Young ganhou cores fortes também – e especialmente – fora da Câmara, com o clima gerado pela disputa presidencial. "Em 2014, eu fiquei deprimido porque vi as vísceras da política.

---

[4] Assista ao vídeo *Para que serve a utopia?* de Eduardo Galeano em goo.gl/hyHznm.

[5] Ricardo Young iniciciou o mandato na Câmara dos Vereadores pelo PPS, em 2013, e migrou para a Rede Sustentabilidade pouco tempo depois de o partido ser oficializado, em 2015, em seu terceiro ano de mandato.

Vi como as pessoas fazem qualquer coisa pelo poder. Essa campanha tinha de ser esquecida", desabafa.

Em um artigo[6], o professor titular de Teoria Política da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp), Marco Aurélio Nogueira, descreve bem o tom dos relacionamentos nos dias de hoje quando o assunto é política: "a agressão verbal tornou-se prática discursiva. A elegância, a serenidade, a modéstia e o respeito ao pluralismo saem de cena, em benefício de argumentos de autoridade e de grosseria, entendidos como recurso de convencimento".

A CAPACIDADE DE ENTUSIASMAR

Só que o horizonte da utopia continuou lá, como um norte a ser perseguido. E essa utopia não veio sozinha, mas sim na esteira da sustentabilidade. Esse novíssimo conjunto de valores tem as prerrogativas para ocupar aquele vazio, colocando-se como a mais recente utopia humana. Este é o *momentum*. Até porque a sustentabilidade evoca uma revisão de valores individuais, de resgate do que é essencial, do cuidado na relação consigo mesmo, com os outros e com o ambiente local e global. E ainda traz um valor inédito, ao propor um diálogo intergeracional unindo presente e futuro.

E põe desafio aí. A causa ambiental ainda sofre resistências junto a movimentos mais à esquerda, que veem nela uma agenda "burguesa" e internacionalizante. Já nos setores políticos e empresariais mais conservadores, a proposta vive sob a permanente ameaça de ser diluída e empacotada de acordo com interesses particulares, e não voltados ao bem

[6] Leia o artigo *Desentendimento e dogmatismo*, de Marco Aurélio Nogueira, em goo.gl/dJH741.

comum. A divisão ideológica, exacerbada no Brasil nos últimos anos, só atrapalhou a construção dessa agenda.

Um outro complicador é o fato de que, embora a sustentabilidade seja um dos valores que mais fazem convergir – quem se declara contra? –, as diferenças começam na hora em que passamos a falar não só dos direitos, mas também dos deveres do cidadão e do político com esses compromissos. A tarefa é tão grande que não dá para contar com "salvadores". Precisa ser realizada por todos, em rede, de forma contínua. Requer mudanças de atitude, de hábitos, de valores. Impõe sacrifícios no presente para colher no futuro. Fala de limites.

Diante disso, qual é o atrativo da sustentabilidade? Como ela vai encantar a política e fazer com que a política encante as pessoas por meio dessa causa?

Citando o filósofo Renato Janine Ribeiro, será preciso usar a linguagem do afeto para reencantar as pessoas. Sozinha, a razão não dará conta. Será preciso despertar cidadãos e políticos por meio de outros aparatos. Fazer nascer convicções que levantem as pessoas da cadeira. Como afirmou Ribeiro, "se for para mexer no mundo, é preciso ter a capacidade de entusiasmar"[7].

A MUDANÇA PELAS BRECHAS

Com essas certezas no coração, depois de contrapesar as expectativas e as frustrações, Young encontrou algumas brechas para atuar. Foi o momento da adequação: diante dos limites que existem e com os elementos

[7] Leia a entrevista com Renato Janine Ribeiro, publicada com o título *Morte e vida da política* pela revista *Página22*, em goo.gl/Yl8oQd.

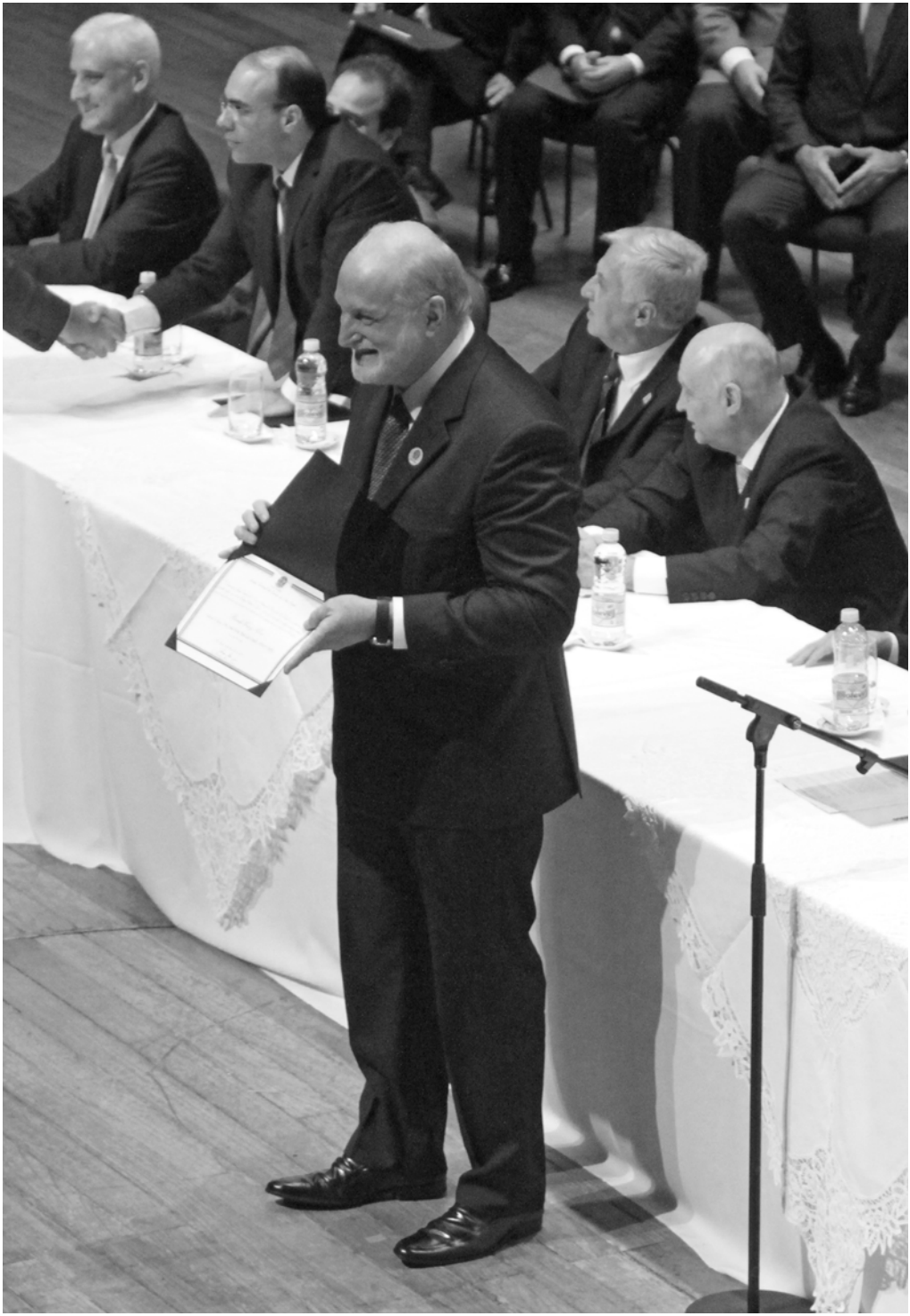
que se tem disponíveis, o que de melhor se pode fazer? O que nem adianta tentar? No que vale a pena insistir? O que poderia ter sido feito de um jeito melhor?

O mandato de Ricardo Young encerrou-se, em 2016, com uma série de aprendizados – para si mesmo, para todos que desejam praticar sustentabilidade pela via política e para a política em si.

A jornalista e socióloga Maristela Bernardo vê, como a maior contribuição do mandato de Ricardo Young, o próprio exercício de mapear as dificuldades e os erros. "Num contexto de mudança, não adianta só ser propositivo. É preciso ter uma ideia bem clara sobre o que emperra a mudança", afirma.

Ela conta que, no campo do socioambientalismo, em geral se procura focar naquilo que é produtivo, naquilo que resulta em experiências interessantes. Poucas vezes se foca em uma análise das dificuldades, dos obstáculos e dos desacertos, tampouco se esmiuça o núcleo duro da conservação do *status quo* ou das tentativas de retroagir a estágios anteriores. "É muito importante fazer uma radiografia do mandato com o intuito de esclarecer, de peito aberto e de maneira contundente e cirúrgica, onde é que estão as dificuldades de se fazer política no Legislativo", avalia.

Esse exame é necessário para identificar o que resulta do encontro entre toda a inovação imbuída na mensagem da sustentabilidade e os velhos arcabouços da política. Mas isso ainda é o de menos, provoca Bernardo. Assumindo que fomos formados e moldados em uma determinada cultura política e social, ela diz que é "uma idealização tola pensar que somos tão inovadores quanto a nossa proposta de sustentabilidade". O mandato de Ricardo Young traduz um experimento que precisa lidar com um sistema ultrapassado. "Mas o mais perigoso é que precisa lidar com o que existe de ultrapassado dentro de nós mesmos", destaca.



CAPÍTULO 1

AS EXPECTATIVAS

Em meio à descrição das numerosas cidades que conheceu na imensidão do império mongol, o veneziano Marco Polo diz ao poderoso Kublai Khan, de quem era servo:

> As cidades, como os sonhos, são construídas por desejos e medos, ainda que o fio condutor de seu discurso seja secreto, que suas regras sejam absurdas, as suas perspectivas enganosas, e que todas as coisas escondam outra coisa.

O imperador responde:

> Eu não tenho desejos nem medos, e meus sonhos são compostos pela mente e pelo acaso.

Ao que Marco Polo rebate:

> As cidades também acreditam ser obra da mente ou do acaso, mas nem um nem o outro bastam para sustentar as suas muralhas. De uma cidade, não aproveitamos as suas sete ou setenta e sete maravilhas, mas a resposta que dá às nossas perguntas.

O diálogo travado entre o viajante e o imperador é parte da obra de Italo Calvino, *As Cidades Invisíveis*, livro no qual o *locus* geográfico das cidades de nome feminino serve, no fundo, como arcabouço para o autor explorar a complexidade da existência humana[1].

Em Zobeide, as ruas giram em torno de si mesmas como um novelo. Isaura tem mil poços. Perínzia foi construída a partir do desenho de astrônomos e reflete a harmonia do firmamento. Tecla não termina nunca de ser erguida, vive atrás de andaimes e tapumes. Fedora é uma metrópole de pedra cinzenta, mas no centro existe um palácio de metal com uma esfera de vidro na qual se vê uma cidade azul.

E *Pauliceia*, como Marco Polo a descreveria? Quem sabe juntasse todas as cidades em uma só. Concluiria que é um labirinto em forma de novelo, erguido em concreto armado com vidraças espelhadas, sob um céu de estrelas invisíveis. Inacabada, infindável, cinzenta, mas também azul. E feita de mil perguntas.

QUE LUGAR É ESSE?

No centro dessa cidade, não é que tem mesmo um palácio? O prédio, imponente – com seus sete elevadores, 13 andares e três subsolos, 55 gabinetes de vereadores e quatro mil pessoas trabalhando–, legisla sobre a vida de cada um dos seus quase 12 milhões de moradores[2]. Aparentemente inescrutável, o Palácio Anchieta, ou Câmara Municipal de São Paulo, é uma cidade dentro da metrópole. Mas só aparentemente.

---

[1] *As Cidades Invisíveis*, de Italo Calvino (Companhia das Letras, 1990).

[2] *Estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros*, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Diário Oficial da União, 28/8/2015).

O Palácio se veste de simplicidade quando chama a si mesmo de Casa do Povo, lugar onde qualquer cidadão pode entrar sem identificação, pegar o elevador e adentrar as salas. Participar de sessões, audiências, falar olho no olho com o vereador.

Tem gente que vai lá exercer o seu papel cívico. Participa, debate, propõe soluções, cobra cidadania, fiscaliza. E tem quem vá ao gabinete exigir um emprego, ou então que o vereador interceda na fila do SUS em nome de uma cirurgia de emergência da mãe. Ou consertar um buraco na sua rua. Ou mesmo pedir dinheiro. Também tem aquele cidadão que passa no gabinete só porque quer usar a tomada para carregar o celular.

A babel da Câmara reflete o cidadão de São Paulo em todas as suas facetas. É o maior e mais antigo parlamento municipal do Brasil, com 55 vereadores de mais de uma dezena de partidos – no mandato encerrado em 2016, eram 14.

> Nós somos o reflexo do povo paulistano, sem tirar nem pôr, com todas as suas qualidades e os seus defeitos — afirma o médico Gilberto Natalini, vereador eleito pelo PV.

Mas, quando desembarcou no palácio da metrópole de pedra cinzenta, a equipe do vereador estreante Ricardo Young enxergou uma cidade azul na esfera de vidro.

Aquela cidade dentro da metrópole era, no fundo, encantadora, muito mais rica do que se podia imaginar, em termos de aparatos voltados ao exercício da cidadania, capazes de dar todo o suporte de que o legislador precisa para fazer um bom trabalho.

Young e sua equipe viram que ali habitava uma inteligência sobre a vida pública, na forma de um corpo técnico excelente. Uma biblioteca das me-

lhores. A Escola do Parlamento, que é referência no Brasil[3]. Uma procuradoria com funcionários altamente qualificados que, além de oferecerem embasamento jurídico, orientam as equipes dos vereadores, reformulam e aperfeiçoam os projetos de lei.

> Quando chegamos aqui, descobrimos preciosidades. Por exemplo, na biblioteca há um funcionário fazendo doutorado sobre a História de São Paulo, sabe tudo da cidade! A maioria dos vereadores contrata para compor sua equipe pelo menos um funcionário que tem um conhecimento profundo sobre São Paulo. Olha o tamanho desse recurso intelectual que existe aqui — diz Rangel Mohedano, assessor de Articulação com a Sociedade Civil no mandato, e que acompanha Young em sua trajetória política desde 2010, quando o empresário se lançou candidato ao Senado.

Leonardo Santos, assessor parlamentar de Young, que veio de uma experiência no Executivo (na Subprefeitura da Lapa, em 2012), comenta a surpresa das pessoas quando se deparam com tamanha efervescência de trabalho na Câmara:

> Existe uma pecha de que funcionário público não trabalha. Mas a Câmara de São Paulo é uma em que mais se trabalha no Brasil. Eles atendem os vereadores da melhor forma possível e até fazem mais do que seria a obrigação. Fazem com gosto. Trabalhar aqui me fez muito bem.

Além do senso comum de ineficiência de que Santos fala, existe uma crise de confiança, uma ideia generalizada de que todo político é bandido.

---

[3] Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo – www.camara.sp.gov.br/escola-doparlamento.

> Se está na Câmara, não presta, é o que muita gente pensa — diz o diretor-presidente da Escola do Parlamento, Christy Ganzert Pato. — As pessoas têm uma visão da Câmara totalmente rasa. Por isso, o Donato [Antonio Donato, presidente da Câmara nos anos de 2015 e 2016] me deu autonomia para tomar medidas que fortalecessem a Escola. Aqui o cara vai ver que política é uma coisa e politicagem é outra. A palavra "escola" desarma também, né?

Com professores diretamente escolhidos por notório saber, a Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo, criada em 2011, consegue buscar as melhores cabeças para capacitar o corpo técnico da Casa, a sociedade civil em geral e também profissionais do Executivo, ligados às prefeituras. Trabalha nos eixos "estudos da metrópole", "políticas públicas", "cultura e cidadania" e "democracia e participação", e funciona como uma porta de comunicação entre a Câmara e a sociedade. Isso, segundo Pato, contribui para a aproximação do cidadão com a política:

> Tem gente que vem aqui pela primeira vez porque viu um anúncio no metrô, acha interessante e começa a frequentar. Vê como se dão as discussões no plenário. Vai se aproximando um pouco mais e, quando percebe, está dentro de um gabinete para cobrar ações efetivas. Aproxima-se do representante.

Pato conta que tem recebido presidentes de outras câmaras municipais, que vêm perguntar como se faz para criar uma escola. A ideia de escola legislativa é relativamente recente no Brasil, tem pouco mais de dez anos. Ele estima que hoje haja em torno de 130 delas no país. O diretor da Escola do Parlamento chama atenção para a necessidade de autonomia dos estudos técnicos:

> Tem muita escola que é criada e quem dirige é um parlamentar. Não tenho nada contra o parlamentar, mas há o risco de o munícipe achar que a escola está instrumentalizada e é usada com segundas intenções.

Pato considera um grande diferencial da Escola do Parlamento de São Paulo reunir pessoas com os mais diversos tipos de experiência e conhecimento. O curso de políticas públicas, por exemplo, juntou o militante do bairro do M'Boi Mirim, o líder comunitário da Vila Curuçá, o assessor de gabinete do vereador, o servidor da Prefeitura. Assim, os mesmos atores que estão na sala de aula pensando em política pública são os que vivem a realidade no bairro e depois pressionam o vereador aqui no dia a dia.

> Até os anos 1970, o debate de informação de políticas públicas era o seguinte: o corpo técnico especializado é o portador do saber e então é ele que vai fazer o bom desenho das políticas. Mas hoje as etapas da política pública (formação da agenda, formulação, implementação e avaliação) se aprimoram se você tiver sempre a conexão com a sociedade civil — aponta Pato.

Agora, junte o sentimento de segurança de ter acesso a um excelente suporte técnico, o espaço para o diálogo e para a construção coletiva, com as ideias fervilhantes de uma equipe sedenta por fazer política de um jeito diferente.

Young aglutinou pessoas que vinham, em boa parte, dos movimentos ativistas socioambientais – a causa do bem comum no coração, a vontade de inovar, a busca de outros paradigmas de desenvolvimento, a política como forma de dar vazão e escala às transformações, a mão na massa.

Os sonhos de cidade para além das muralhas, porque uma cidade, afinal, é construída por desejos. Pronto: na cabeça de Young e seus assessores, era chegar e fazer acontecer.

FAZER DIFERENTE

Desde a campanha política para a vereança – e por meio da campanha política –, Young já mostrava interesse em inovar o *modus operandi* desse sistema. Até porque, com pouquíssima fama e uma estrutura praticamente mambembe, era preciso partir para meios alternativos.

Com passagem por várias organizações não governamentais, como Vale Verde, SOS Mata Atlântica, Instituto Ethos e Instituto Socioambiental, Daiani Mistieri, coordenadora executiva do gabinete de Ricardo Young, conta um pouco da estratégia de "guerrilha" para a campanha:

> A gente não tinha uma van para ir com uma galera, cruzar a cidade para fazer aquela panfletagem absurda. Mas tinha um grupo de ciclistas. Então o que a gente fez para espalhar a mensagem? Usou bicicleta, fez rodas de conversa na Paulista, fez rodas de conversa em bairros. Eram rodas de 50 pessoas, e a gente chamava o Ricardo para essas conversas.

Mohedano conta que, toda quarta-feira, o comitê de campanha ficava aberto para quem quisesse trazer ideias e contribuir de alguma forma. E uma dessas ideias foi usar o *crowdfunding* (financiamento coletivo pela internet) para pagar despesas da campanha política. Foi uma novidade na época. Esse tipo de recurso ainda não tinha sido utilizado em uma campanha para vereador.

Segundo Mistieri, a iniciativa deu um trabalhão, porque era preciso até mesmo explicar ao público o que era um financiamento coletivo – as pessoas em geral mal conheciam essa ferramenta e foi necessário produzir e divulgar um vídeo detalhando o funcionamento.

A campanha de *crowdfunding* arrecadou a singela quantia de quase R$ 8 mil, mas ajudou a divulgar a candidatura e acabou sendo uma contribuição para a sociedade, pois, de certa forma, abriu uma jurisprudência para outros candidatos.

Mara Prado, chefe de gabinete do mandato, com experiência de 16 anos na área política, conta que Young precisou recorrer a um escritório de advocacia para saber se esse tipo de arrecadação era legal, tanto do ponto de vista do direito eleitoral, quanto do direito da internet. No final, foi possível usar o recurso sem problemas. Posteriormente, para as eleições de 2016, as regras mudaram[4] e o *crowdfunding* no modelo utilizado ficou proibido, pois era preciso pagar taxas à plataforma online e havia ainda o receio de que empresas fizessem doações por meio de um grupo de pessoas físicas, de modo a disfarçar a origem do dinheiro.

Era uma novidade atrás da outra. Assim que eleito, com 42 mil votos, e imbuído na toada da cocriação, da colaboração e do financiamento coletivo que deram ares tão novos à campanha, Young pensou que seria uma boa ideia compartilhar também a autoria do mandato. Para o empresário, não bastava reunir a turma em torno de um planejamento da sua gestão na Câmara. Ele queria um auditor externo independente, que analisasse a *performance* do mandato para dar um *feedback* de como melhorá-lo. E então ele pensou no *designer* de gestão pública Cândido Azeredo.

[4] Em 1º de julho de 2016, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) negou um pedido para permitir aos candidatos captar doações para suas campanhas eleitorais por meio do *crowdfunding*.

> Eu entrei no gabinete, ele bateu no meu ombro e disse: "Rapaz, eu quero que você faça coisas aqui que você não teria coragem de fazer em outro lugar. Eu quero que você inove como você nunca inovou antes" — conta Azeredo.

Formado em *design* de serviço público, Azeredo foi uma das pessoas que ajudaram a criar o Tellus, instituto que nasceu com a proposta de melhorar o serviço público a partir do olhar do cidadão e entender a experiência do cidadão em relação ao serviço público. A ideia de Young era transpor essa visão para o gabinete.

Mas, antes de começar, Azeredo se perguntou: "Como posso analisar a *performance* do gabinete se eu não conheço o contexto da Câmara?". Não faria o menor sentido um trabalho descontextualizado do todo, que não tivesse uma visão integrada, ainda mais partindo de quem partia: um *expert* em *design thinking*[5] e em Teoria U.

O *design thinking* é uma abordagem para enfrentar problemas baseada em três pilares: empatia, colaboração e experimentação. O primeiro busca proporcionar desde o início do processo um vínculo empático entre a equipe de um projeto e os futuros usuários e *stakeholders* do produto ou serviço resultante. O segundo permite cocriar soluções com esses usuários finais, para eliminar barreiras e aumentar a aceitação e as chances de elevá-las ao patamar de inovação. A última – experimentação – trata da habilidade de testar ideias ainda na fase de desenvolvimento e melhorá-las a cada interação.

---

[5] "O termo *design thinking* apareceu pela primeira vez em 1992, em artigo acadêmico escrito por Richard Buchanan (*Wicked Problems in Design Thinking* – goo.gl/gGrs23), e foi posteriormente utilizado em projetos comerciais e de inovação social pela Ideo, respeitada consultoria norte-americana de inovação pelo design", *Tennyson Pinheiro explica o design thinking* (Revista *Página22*, em 7/11/2010).

A Teoria U, lançada em 2004 por Otto Scharmer e Peter Senge, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), é um conjunto de teorias que têm inspiração em práticas budistas e hinduístas de meditação. O formato da letra U é a representação de uma trajetória integral, dividida em três etapas: sentir, presenciar e realizar. Pode ser longa, servindo a um projeto de vida, por exemplo. Ou curta, se estiver relacionada a um projeto de negócio. Há uma série de ferramentas que dão objetividade à Teoria U, de modo que pode ser utilizada por empresas interessadas em sair do padrão *ego-system* – caracterizado pelo sistema egocêntrico do *business as usual* – para o *eco-system*, que prioriza o todo, a sociedade[6].

Para entender o tipo de contribuição que Azeredo deu ao mandato de Ricardo Young, vale conhecer sua trajetória. Na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP, onde se formou, Azeredo orientou sua tese de graduação para o *design* como agente de transformação social. A tese mostrou que muitas das respostas que procurava só emergiriam a partir de uma experiência de trabalho com o governo. Era preciso entender o funcionamento do sistema.

> Na própria faculdade, a orientação era essa: você quer mudar o sistema? Primeiro trate de entender como funciona. Vá chafurdar na lama — explica Azeredo.

Ele foi. Durante dez anos empreendeu na área de *design* para grandes empresas e *startups*. Paralelamente, especializou-se em gestão de projetos. Cansado do mundo corporativo, em 2010 vendeu sua parte na empresa para os sócios e voltou-se ao *design* para governos.

---

[6] O professor Wilson Nobre, da Fundação Getulio Vargas, explica a Teoria U nessas vídeo-aulas: goo.gl/XQG6D3.

Nada estava sendo feito nessa área, a não ser por um grupo da Fundação Getulio Vargas (FGV), que já criara o modelo de negócios do Instituto Tellus. Entre os métodos identificados para compor os serviços do instituto, estavam o *design thinking* e a Teoria U.

> Eu e o Cesar Matsumoto [educador e facilitador em Desenvolvimento Humano e Inovação Social] fomos convidados a nos tornar sócios do Tellus, para trazer essa *expertise* e montar uma tecnologia própria. Era uma mistura do que a FGV já trazia na área de gestão pública, com novos paradigmas que já estavam acontecendo no mundo em termos de gestão. O descompasso entre o que já estava acontecendo lá fora, em termos de inovação e governo, e o que o Brasil estava fazendo era de 15 anos — conta Azeredo.

Foi nesse meio tempo, enquanto Azeredo se mudava para o Rio de Janeiro para retomar o trabalho com cidades, que Young foi eleito e o convidou para participar do mandato. Azeredo manteve uma perna no Rio e outra em São Paulo. O trabalho foi extremamente intenso: só de entrevistas realizadas, com a equipe do gabinete e dentro do universo da Câmara, foram quase 200. A cada pessoa entrevistada, ele pedia para indicar outras três. Com isso, foi formando uma rede de interconexões, mas percebeu que as informações mais preciosas eram confidenciais, o que inviabilizava que fossem discutidas em rodas maiores.

Então, encontrou um meio de usar tudo aquilo de uma maneira que preservasse a fonte da informação: fazia um atendimento personalizado ou então reuniões com pequenos grupos, polinizando uns aos outros com as informações. Isso foi feito durante cinco meses e deu origem a 54 pontos de atenção, que precisavam ser acolhidos na Câmara e no gabinete de Ricardo Young para que o trabalho melhorasse em qualidade, fosse mais

profissional e a sociedade pudesse ser priorizada na prestação do serviço do legislador. Para tornar essa informação mais clara e palatável, os pontos deram origem a 33 cartas, em um formato lúdico (saiba mais na Parte 4 deste livro).

Nessa imersão na Câmara, Azeredo diz que ficou surpreso com a alta qualidade dos servidores públicos, com mais de 40 anos de experiência, e a baixíssima qualidade dos assessores dos gabinetes, de forma geral:

> Os servidores têm um conhecimento extraordinário, mas pouco valorizado. O vereador fala que vai fazer uma lei, e aí manda uma redação de baixa qualidade. Os servidores técnicos têm que mexer para ficar apresentável. Aí volta para o vereador e ele diz: "Nossa, como ficou bom esse negócio".

Fora o fato de que ser vereador vai muito além de fazer leis. Um dos resultados desse processo foi justamente reinterpretar o papel do vereador, a quem também cabe estudar, pesquisar, influenciar, articular, mobilizar. Azeredo conseguiu organizar um cardápio com 114 possíveis atribuições de um vereador – era como uma carta de alforria da métrica simplista que muita gente faz para avaliar se o vereador é bom ou não: quantos projetos de lei fulano conseguiu aprovar?

> Acabou virando um processo que, segundo Ricardo, não era terapia, mas foi terapêutico — conta Azeredo. — Se você começa um processo desses, é porque você acredita que tem coisas que podem ser melhoradas. Então você investiga e mergulha para tentar identificar a teia de causas e efeitos que aquela situação gerou, e identifica o que se pode fazer e o que é prioritário. É isso que o Ricardo chamou de diagnóstico: um momento de descoberta, de investigação

e de mergulho na realidade. Esse mergulho é bastante terapêutico porque, dependendo da maneira como é feito, levanta muita coisa que estava debaixo do tapete. E uma vez que você entra em contato com esse tipo de informação, a sua consciência coloca você em um caminho sem retorno, e aí você é obrigado a lidar com isso. Um dos pontos de alavancagem identificados no diagnóstico foi o de que a equipe do Ricardo precisava entender como trabalhar com os óculos da complexidade[7]. O meu envolvimento com a equipe foi incrível. O desafio, na verdade, era trocar a roda da bicicleta com ela andando, e para eles isso foi muito desafiador.

Young avalia que todo esse esforço funcionou demais:

O que mais destaco são a visão sistêmica, as inúmeras interfaces do mandato, a visão muito rica de fazer política. O Cândido é uma fábrica de ideias. Nós tivemos um reunião com o presidente da Câmara, que na época, em 2013, era o José Américo (PT), e mostramos o resultado, as várias sugestões para a Câmara ser melhor. A reação foi de admiração. Por meio do mandato, ele acabou dando uma consultoria gratuita para a Câmara. E eu reinterpretei todo o trabalho de vereador. Agora, o que ele propunha era muito sofisticado. E aí houve uma dificuldade da equipe de entender e lidar com isso em meio às demandas do dia a dia. Mas a gente foi se entendendo. Eu pude ver que precisava me mexer um pouco mais rápido. Acho que fizemos uma grande parceria e o Cândido é coautor desse mandato.

[7] O pensamento complexo, que teve em Edgar Morin um de seus expoentes, é uma corrente que emergiu no século XX, para questionar a visão cartesiana que concebe o mundo em caixas separadas e independentes umas das outras.

UM *OMBUSDMAN* PARLAMENTAR

Outra materialização desse trabalho de Azeredo foi a criação da figura do *ombudsman* dos parlamentares – iniciativa com potencial de ser difundida em toda a Câmara, mas que foi aplicada na prática apenas no gabinete de Ricardo Young. Esse personagem surgiu de um desafio: como a equipe poderia ter uma pessoa que ficasse atenta às demandas externas, vindas da sociedade, para ajudar a aprimorar o mandato? Esse olhar externo, crítico, veio a ser institucionalizado no terceiro ano de mandato, em 2015.

Rafael da Silva Carvalho trabalhava em uma agência de publicidade e, antes que Young o adotasse como *ombusdman*, ele adotou Young como vereador. Em 2014, Carvalho participou do projeto Adote um Vereador, promovido por Milton Jung, da Rádio CBN, pelo qual o cidadão escolhe um parlamentar para acompanhar e fiscalizar suas atividades.

> Eu tive umas experiências com outros vereadores antes do Ricardo, mas não deram certo. No início, eles até gostavam e davam atenção, mas a partir do momento que se começava a criticar ou perguntar algo mais incisivo, eles se afastavam. Fui deixando de lado. Em 2012, decidi escolher um vereador que eu conhecesse e que tivesse votado. Até então pegava vereadores que eu achava que precisavam ser acompanhados. Decidi adotar o Ricardo porque tinha votado nele em 2010 e em 2012, e comecei a fazer o acompanhamento. Foi um pouco diferente dos demais, porque ele já divulgava o básico das informações do mandato. Tinha Facebook e YouTube, já tinha comunicação aberta. Comecei a olhar com um pouco mais de cuidado, o que nem era o foco do Adote, que era mais simples, voltado a publicar informações

> de gastos e de votos. Então comecei a me envolver mais em análise dos projetos, a conhecer de modo mais profundo o mandato. No final de 2014, pensei que era hora de trabalhar no poder público. Conversei com o Ricardo e ele deu a ideia do *ombudsman*. Achei interessante e aceitei o convite.

A proposta era dar sequência ao Adote um Vereador, só que de dentro do mandato e de forma exclusiva. Essa era uma atividade que Carvalho antes fazia nas horas vagas, mas não conseguia acompanhar tudo. Tendo a visão de dentro do mandato, observando como funcionava no dia a dia, ele teria mais condições de contribuir e ver todos os problemas de perto.

A experiência mostrou-se bastante rica e inspiradora para outros mandatos, e não durou mais porque Carvalho acabou sendo integrado à equipe, para ajudar a atender as muitas demandas que chegavam no gabinete (mais detalhes sobre a experiência do *ombudsman* no mandato na Parte 2).

ACUPUNTURA NA POLÍTICA

Atualmente, Azeredo vive na Bahia, em Serra Grande, um vilarejo entre Ilhéus e Itacaré. Ele não foi parar lá assim tão por acaso. O *designer* de gestão pública deu-se conta de que está na pequena esfera, muito mais que na grande, o campo mais carente a ser trabalhado do ponto de vista da sustentabilidade.

Uma das coisas que pesquisou e descobriu, enquanto atuava no Instituto Tellus, foi que as maiores atrocidades socioambientais acontecem nos pequenos territórios – justamente o lugar que fornece a água, a

qualidade do ar, os alimentos e a energia consumida nos grandes centros urbanos. Embora a maioria das pessoas viva em cidades de grande porte, a maior parte dos serviços ambientais e de tudo que é fornecido para as grandes cidades vem dos pequenos municípios – 85% das cidades brasileiras têm até 50 mil habitantes.

Pelas pesquisas e conversas com outros pesquisadores que trabalham a inovação no governo, Azeredo identificou uma desatenção ou falta de apoio aos pequenos municípios. Em termos de gestão pública tradicional, já era pífio. Em termos de mudança de paradigma da gestão pública então, pior ainda.

> É onde impera a lei dos mais fortes. Era como se a gente estivesse enxugando gelo em uma coisa que não era o ponto de alavancagem. Para mim faz muito sentido olhar para aqueles pontos de acupuntura que você coloca ali: pequenas agulhas causando pequenas mudanças locais podem se tornar tecnologias sociais e alavancar processos de transformação mais sistêmicos. Grandes municípios já têm escolas de governo, grandes universidades, aeroportos, estão relativamente bem amparados. Têm um ambiente inovador mais favorável a essas mudanças. Já os pequenos estão muito mais descobertos — explica Azeredo.

O *insight* de que não há como transformar o grande sem agir no pequeno deu a tônica do mandato de Ricardo Young. Com esse entendimento sistêmico na veia, ficou muito claro o papel dali em diante. Assumir a estrutura diminuta e trabalhar pontos de acupuntura locais capazes de irradiar transformações. A começar de dentro das paredes do gabinete, olhando para a própria equipe. Mais que isso, entendendo que aquele era um mandato experimental – mas qual não é?

O VOO DA BORBOLETA

No começo da década de 1960, o meteorologista norte-americano Edward Lorenz trabalhava com um modelo computacional que simulava o movimento das massas de ar. Um dia, resolveu testar o programa e digitou casas com alguns decimais a menos, esperando que o resultado não fosse mudar. Mas a alteração, embora insignificante numericamente, transformou por completo o padrão das massas de ar. Ele concluiu, então, que pequenas mudanças nas condições iniciais de uma equação matemática levavam a resultados muito divergentes, que mudavam de maneira imprevisível com o passar do tempo. Traduzindo, era como se o bater das asas de uma borboleta no Brasil causasse, tempos depois, um tornado no Texas – o que serviu de título para um artigo publicado pelo cientista[8]. Isso ficou conhecido como efeito borboleta.

A teoria serviu de esteio para o que Young chama de um mandato experimental, que permite a si mesmo aprender, observar, refletir e inovar. Errar – por que não? – e tentar de novo. Assumir a experiência como algo inerente à condição humana e dar espaço para o que quer que seja que advenha dessa experiência. Assumir que os resultados não são controláveis e é exatamente por isso que podem ser enriquecedores. Do exercício do diálogo, por exemplo, pode surgir um terceiro elemento que é imprevisível, que não necessariamente obedece a preceitos, ideias pré-estabelecidas, cartilhas ideológicas. Assim é na experiência humana sobre a Terra – e por que não haveria de ser na política?

Quando Young foi montar sua equipe, tinha uma única regra a seguir: precisava atender a uma cota de indicação de pessoas do partido pelo qual

[8] *Previsibilidade: Pode o bater de asas de uma borboleta no Brasil desencadear um tornado no Texas?*, de Edward Lorenz, 1972.

foi eleito em 2012, o PPS. Ele poderia escolher entre as pessoas indicadas pelo partido – e entre elas chamou Leonardo Santos, que trabalhava na subprefeitura da Lapa na gestão Gilberto Kassab, e Ronaldo Sagres, que entrou como assessor jurídico do mandato.

O restante da equipe foi formado, na maioria, por integrantes do movimento socioambiental. Pelo fato de estes terem pouca ou mesmo nenhuma experiência no campo legislativo, foi complementar a presença de integrantes do PPS que já transitavam na Câmara, conheciam os trâmites do processo político e, de certa forma, o seu jogo. Também contribuiu de maneira fundamental a experiência de Prado, consultora em formação e capacitação de lideranças políticas em mandato parlamentar.

> Setenta por cento do gabinete era formado por ativistas que nunca tinham trabalhado com política. A gente precisava explicar para esse pessoal o funcionamento da Casa, a burocracia específica do parlamento — conta Santos, que integra a equipe parlamentar e é responsável pelos projetos de lei e pela articulação com o Executivo. — E eu não entendia essa coisa do ativismo. O papel do parlamento não é fazer, é propor, discutir teses. Mas até o mandato entender que era assim... As pessoas no início se cobravam: "Os problemas estão lá fora e nós não estamos fazendo nada!".

Fora isso, a equipe formava um caldo de perfis diversos, como relata Santos:

> O Ricardo conseguiu reunir pessoas bem diferentes umas das outras. No início foi confuso, porque era uma explosão de opiniões. Todo mundo queria expressar o seu ponto de vista. Eram 18 vozes diferentes. O primeiro ano foi, mais ou menos, um encaixe da equipe. Sempre soubemos que íamos passar por esse processo, isso foi con-

> versado desde o primeiro momento. Mas o objetivo estava traçado e acreditávamos nele. Foi complicado, mas não era uma complicação "de ruptura", era uma complicação para todo mundo se entender. O que acho legal na equipe é que não tem um superego monitorando o que as pessoas devem falar ou não. Elas têm liberdade para defender o ponto de vista delas abertamente. Nas reuniões de segunda-feira [toda segunda havia reunião de equipe], as pessoas confrontam o Ricardo abertamente. Era uma discussão verdadeira e, quando a equipe tinha razão, o Ricardo mudava de opinião.

Alice Marcondes, coordenadora de Comunicação, confirma que existe muito debate interno até se chegar a um ponto comum. E quando se chega a um consenso, o próprio Young, salvo casos excepcionais, não tem muito mais como interferir – é aceitar o resultado de um processo decisório horizontal.

> Como é uma equipe muito preparada, sempre traz dimensões que eu não tinha pensado — observa Young. — Então, melhora muito o todo. Fora que é muito solidária e realmente se auto-organiza. Você vê se uma equipe é boa em situações de crise. Como em uma banda de jazz, o músico é bom quando senta para tocar com outro no improviso.

Segundo Marcondes, as pessoas de outros gabinetes chegam a abordar a assessora legislativa Roberta Rosa[9] para perguntar: "Como é

[9] Rosa é a assessora responsável no mandato pelo acompanhamento das comissões e frentes parlamentares das quais Young é membro. Ela conhece muito bem a Câmara, pois já trabalha há mais de 10 anos por lá. Antes de trabalhar com Young, passou por outros mandatos, como o de Soninha Francine, na época filiada ao PT, e Cláudio Fonseca, do PPS. É também membro da turma de 2014 do programa de formação de lideranças da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps) – www.raps.org.br/lider-raps, organização que Ricardo Young apoia desde a sua fundação e que tem o seu mandato como um mandato-piloto.

trabalhar com ele? Deve ser muito diferente!". Aí ela conta que tem reunião de equipe toda semana, e as pessoas se espantam: "Mas ele ouve vocês?".

Não que não haja outros vereadores maleáveis, mas, ao que tudo indica, Young deixa de fato as pessoas trabalharem muito livremente. Claro que isso não são só flores, pois uma governança horizontal é bem mais difícil de ser praticada do que uma gestão hierárquica, e também gera muitos conflitos internos. Afinal, as pessoas em geral não foram formadas com esse *mind set*.

> Mas esse é um estilo de coordenação e liderança que eu tenho. Quando cheguei no Ethos [Instituto Ethos, do qual foi presidente entre 2004 e 2010], o que tinha de fofoca... Aí eu disse: "Vamos acabar com isso. E a melhor forma de acabar com isso é a seguinte: não vai mais ter decisão aqui dentro que não seja compartilhada com todos". Pois uma das coisas que gera fofoca é a falta de transparência — conta Young.

O TECIDO HUMANO

Claro que toda aquela energia da recém-chegada trupe de Ricardo Young ia contagiar mais gente. Houve troca de energia e descobertas mútuas – tanto a Casa se encantou com as novidades trazidas por Young, quanto ele e sua equipe se encantaram com algumas belezas da Casa. Em especial na dimensão humana e toda a diversidade ali presente.

> Aqui você convive com as mais diversas linhas de pensamento — diz Santos. — E aí você aprende que a pessoa que tem uma visão

> oposta à sua também é um ser humano, não é um dragão. Você vai encontrar com ela no elevador... e vai conversar com ela no elevador. Aquela pessoa está lá trabalhando pelas ideias em que acredita. Então eu não vou fazer um juízo de valor a seu respeito.

Trata-se de um depoimento raro nos dias de hoje – dias que Young chama de tempos líquidos, em alusão ao conceito de "modernidade líquida", desenvolvido pelo sociólogo polonês Zygmunt Bauman.

> Em vez de a gente procurar transformar as coisas pelo que nos une, a gente se separa rapidamente — lamenta Young. — A nossa persistência para manter as coisas é muito pequena. Essa é uma característica do nosso tempo. Veja a rapidez com que você pode sair de uma organização para outra. A liquidez de tudo faz com que as coisas não se aprofundem, não se decantem. Eu sou Rede hoje, aí vou lá e fundo o Raiz[10]. Estou lá no Raiz e assim vai. As pessoas não toleram lidar com suas diferenças. Idealizam espaços que são perfeitos a princípio. Mas quando lidam com as dificuldades institucionais que isso representa, elas caem fora.

Por isso fez tanto sentido na cabeça de Young um conjunto de valores que vinha da argentina Rede de Ação Política (RAP). Um dos valores é chamado de Amizade Cívica. A proposta é simples: parte do pressuposto de que, embora haja inimigos políticos, todo mundo é humano – tem filho, tem família, tem mãe que fica doente. Os políticos podem se "matar" no plenário, mas são irmãos. Então devem procurar o que

[10] Movimento criado sob a liderança de Luiza Erundina que buscava, em 2016, a formalização como partido.

os une, não o que os separa. A RAP serviu de inspiração para se criar no Brasil a Raps, que acrescentou a expressão "sustentabilidade" à sigla, incorporando valores como transparência e ética. Young e Guilherme Leal[11] foram algumas das pessoas que trouxeram esse movimento para cá, em 2011, liderado por Marcos Vinicius de Campos, atualmente diretor-executivo da Raps.

Essa clareza deu uma desenvoltura a Young na Câmara dos Vereadores.

> Eu aprendi que a gente tem três níveis de relacionamento na política: um é o nível humano (em que todo mundo é parecido, é feito de uma mesma matéria), outro é o dos valores (em que há diferenças, alguns só acreditam no poder econômico, outros só na ética, outros são pragmáticos, etc.), e o terceiro nível, que é mais partidário: independentemente de quem você seja, dos seus valores, a atuação é balizada por um coletivo que está acima de você. Então, se a gente souber lidar com as contradições que perpassam esses três níveis, a gente consegue avançar mesmo com adversários — constata Young.

Respeito é um elemento mágico em tudo isso. O bom é que a amizade pode ir além da cívica e abarcar as dimensões humana e dos valores. Na Câmara, Young, sozinho em seu mandato (quando migrou, no início de 2016, para a recém-formalizada Rede, passou a ser o único vereador de seu partido), encontrou amigos em outras siglas das mais diversas linhas ideológicas, como Gilberto Natalini (PV), Toninho Vespoli (Psol), Nabil Bonduki (PT), José Police Neto (PSD), Mario Covas Neto (PSDB), Paulo Fiorilo (PT) e Andrea Matarazzo (PSD).

[11] Um dos principais acionistas da Natura, foi candidato a vice-presidente na chapa de Marina Silva nas eleições de 2010.

A VONTADE DE FAZER JUNTO

Quando era estudante, Young entrou na luta contra a ditadura para viver a fundo o movimento de resistência. Quando se tornou empresário, mergulhou na experiência da responsabilidade social, dos valores em que acreditava, colocando-os em prática na rede de escolas de idiomas Yázigi. Quando se viu parte do movimento da sociedade civil, entrou de cabeça na experiência de uma organização articuladora, o Instituto Ethos. E, quando tomou a decisão de entrar para a campanha do Senado, havia vendido a empresa, de modo que podia dedicar-se à política de forma totalmente independente, com autonomia financeira. Todas essas passagens são ricamente descritas no livro *Nunca na Solidão*[12].

Young diz que entrou fundo na política para experimentar as teses que o movimento da sustentabilidade defendia. As teses da transparência, da ética, da "copolítica", das boas práticas, da inteligência coletiva, das dinâmicas suprapartidárias:

> A minha vinda para a política aconteceu com o intuito de desmentir essa coisa de que política é um lugar que só tem vileza, corrupção, desonestidade, egoísmo. Faço um paralelo com o mundo empresarial: pode-se dizer que grande parte do empresariado é dura, insensível, não tem consciência social. Mas tem um número de empresários que não é assim e por isso faz grande diferença. Da mesma forma, nessa Casa tem um pequeno grupo de vereadores que são incríveis como

[10] *Nunca na Solidão – Ética, sustentabilidade e o surgimento da Nova Política na biografia de Ricardo Young*, de Rogério Godinho (Eco Livros – Editora Uno, 2014).

pessoas e como parlamentares. Não é a maioria? Não, mas é prova suficiente de que é possível fazer boa política.

Com essa turma pequena já foi possível inovar, criando uma iniciativa que tirou a sustentabilidade da disputa partidária: ao assumir a vereança, Young convidou vereadores para formar a Frente Parlamentar pela Sustentabilidade na Câmara dos Vereadores, "uma das coisas que mais bem funcionaram nessa legislatura", na sua avaliação. Inicialmente, a Frente teve adesão de 19 vereadores. Ao final de 2016, quando se encerrou o mandato de Ricardo Young, restavam 11 vereadores membros.

Nesse mesmo espírito, sua equipe também procurou "fazer junto". Mohedano cita como exemplo a palestra TED[13] que promoveram na Câmara Municipal – nunca havia sido feita uma palestra TED em uma casa pública, pois havia o receio de que isso fosse capitalizado pelos políticos. Mas a equipe conseguiu organizar. O evento tratou do tema da gestão pública. Foram mais de dez convidados, como: Chinaider Pinheiro, coordenador do projeto Agência de Empregos, do Afroreggae; Ana Elisa Siqueira, diretora da Escola Amorim Lima, que contou um pouco do processo experimental de educação participativa que a escola vivenciava; o arquiteto, urbanista e professor João Whitaker; entre outros. Foram seis meses de organização e, quando a Câmara viu ali dentro o que seria a palestra, a adesão foi incrível. A equipe de comunicação, da limpeza, todo mundo veio ajudar.

Os funcionários da Casa são ávidos por fazer uma coisa diferente. Eu senti isso quando a gente ajudou a fazer o Hackday. Foram dois

[13] Acrônimo de Technology, Entertainment, Design (Tecnologia, Entretenimento, Design), é uma série de conferências realizadas na Europa, na Ásia e nas Américas pela fundação americana Sapling, destinadas à disseminação de ideias. Suas apresentações são limitadas a dezoito minutos, e os vídeos são amplamente divulgados na internet.

> dias com *hackers* acampados aqui para desenvolver ferramentas de transparência para o Legislativo. Você via na cara dos funcionários de TI [Tecnologia da Informação] da Câmara a alegria de ver uma iniciativa dessa acontecendo na Casa — conta Mohedano.

Mohedano, que trabalhou muito tempo com educação ambiental e juventude, assumiu como importante função no mandato o diálogo com a sociedade civil, buscando fazer a ponte entre os movimentos e a Câmara, e convidando as pessoas para participar da Casa por meio de eventos e encontros.

Ele comenta que é comum as pessoas, mesmo de movimentos organizados, irem parar em frente ao Parque do Ibirapuera, na Assembleia Legislativa – que reúne os deputados estaduais –, tamanho o distanciamento e desconhecimento que havia com relação ao espaço legislativo da cidade (a Câmara fica no Viaduto Jacareí, 100, bairro da Bela Vista, região central).

A RESSIGNIFICAÇÃO DA CÂMARA

Envolver mais pessoas no debate de política e sustentabilidade é um ganho enorme para o cidadão, ali representado pelos vereadores, mas também para a causa. Esse sentimento de ganha-ganha turbinou uma das mais interessantes experiências criadas no mandato de Ricardo Young: as Segundas Paulistanas. Eram encontros abertos ao público e a todos os participantes da Casa, realizados na primeira segunda-feira do mês, sobre temas que pipocavam na sociedade.

Uma das mais emblemáticas foi sobre a Cracolândia, realizada em 4 de março de 2013. Participaram cerca de 90 pessoas em uma sala onde cabiam

60 – presença maciça, muito em função do trabalho prévio realizado pela equipe, que envolveu movimentos ligados a pessoas em situação de rua, especialistas e os próprios moradores da Cracolândia.

> Para se ter ideia da diversidade, tinha o desembargador, o vereador da igreja evangélica, o morador de rua, o cara que era viciado — conta Mohedano.

O *timing* também ajudou muito, pois a Prefeitura estava dando início a ações que vieram a se consolidar no programa Braços Abertos, voltado à problemática social gerada pelo consumo de *crack*. As discussões, portanto, contribuíram para fortalecer a iniciativa do Executivo. O encontro teve desdobramentos: foi criado um grupo de trabalho chamado Vulnerabilidade Social, que continuou se encontrando para lidar com o tema.

Esse assunto – assim como outros pautados pelas Segundas Paulistanas – ganhou ainda mais visibilidade pelo lado da mídia: a jornalista Ana Carolina Amaral, que foi coordenadora de Comunicação até 2014, propôs a Young que os encontros fossem precedidos de uma vídeo-reportagem que apresentasse os vários lados do problema e apontasse soluções, funcionando como um "esquenta" do debate.

> Esse início do mandato foi muito empolgante para mim, porque o Ricardo confiou que eu poderia fazer esse projeto junto com a TV Câmara. A gente pôs a ideia em prática e batizou de Nós, *Câmara*, Ação — recorda Amaral. Então, as primeiras Segundas Paulistanas tinham um vídeo de dez minutos de reportagem, no qual a gente procurava dar um diagnóstico resumido daquela situação.

A proposta era que as Segundas Paulistanas extrapolassem a agenda do mandato e se tornassem uma cultura da Casa, observa Mohedano. Mas foram poucos os vereadores que participaram. Um deles, Toninho Vespoli, deu o seguinte depoimento[14]:

> A gente viveu a época da ditadura militar, quando não podíamos falar nada. Viemos de uma cultura de não participação. Então, para mudar essa mentalidade política, de achar que os nossos problemas serão resolvidos pelo vereador, deputado, etc., e não por discussões coletivas, é um processo. Se os outros vereadores valorizam as Segundas Paulistanas? Eu acho que não. Mas é uma mudança de mentalidade. Se o gabinete do Ricardo não fizesse isso, estaria deixando de colocar o seu tijolinho nessa mudança.

Tão ou até mais interessante que as temáticas pautadas pelas Segundas Paulistanas é o seu formato. Foi adotada a dinâmica conhecida como "aquário", pela qual todos os presentes têm a possibilidade de se manifestar. Sem palestrantes para falar e a plateia para ouvir, o debate é horizontal. Cadeiras localizadas na frente ficam vagas para quem quiser sentar e falar. Uma ficha indicando o tempo de fala lembra ao participante que precisa dar espaço para outras vozes.

Toda essa experiência serviu como exemplo dos muitos significados que uma câmara legislativa pode ter. E claro que não parou por aí.

[14] O depoimento faz parte do relatório *O Pensamento Complexo no Campo Político: Um olhar para o mandato de Ricardo Young*, de Izabella Ceccato e Juliana Schneider (Gabinete do Vereador Ricardo Young, junho de 2015).

UM *HUB* DENTRO DA CÂMARA

A personalidade ativista da equipe fez com que o mandato se tornasse um *hub* de articulação e mobilização dos movimentos socioambientais, dentro de um espaço político como a Câmara. O gabinete de Ricardo Young passou a ser procurado pela sociedade para representar esses movimentos.

> Uma das explicações para isso — diz Marcondes — é que o gabinete se estruturou em torno de duas coordenações, sendo uma delas totalmente dedicada a essa interlocução e mobilização com a sociedade civil, criando espaços de diálogo, observando o que acontecia e vendo como o mandato podia contribuir com essas causas. Uma figura foi chave nesse processo: a Mirna [Castro Folco], que atua como assessora de articulação com a sociedade civil e é nossa principal interlocutora com esses movimentos.

A capacidade de contribuir para as causas foi reforçada pelo caráter suprapartidário da Frente Parlamentar pela Sustentabilidade. Graças à atuação na Frente, o mandato de Ricardo Young somou forças para que os episódios do Parque dos Búfalos, do Parque Augusta e do Plano Diretor pudessem ganhar contornos socioambientais – o que dificilmente conseguiria agindo sozinho em seu gabinete. E, nessa caminhada, começou a se deparar com os desafios de fazer política sob o prisma do pensamento complexo.

O Parque dos Búfalos é uma área verde de 980 mil metros quadrados localizada nas margens da Represa Billings. Abriga sete nascentes e funciona como espaço de lazer e cultura para uma população de 70 mil pessoas do Jardim Apurá. Mas essa área verde está prestes a virar um empre-

endimento do Minha Casa Minha Vida, com capacidade para 20 mil pessoas. Até dezembro de 2013, um decreto de utilidade pública protegia o local. Mas foi revogado em outubro de 2014, abrindo brechas para a especulação imobiliária e um jogo de interesses políticos.

A denúncia sobre esse caso foi recebida pela Frente e pelo gabinete de Ricardo Young, que então abriram discussões com os moradores e o Ministério Público. O pleito iniciado em um pequeno grupo aglutinou grupos de apoio e ganhou dimensões inimagináveis. Foram realizadas audiências públicas, marcadas pela violência entre os moradores do Jardim Apurá, os defensores do Parque e os movimentos pela moradia popular.

O conflito jogou luz para questões largamente debatidas no campo da sustentabilidade: por que o déficit de moradia populacional tem que ser sanado às custas da proteção de nascentes e de raros remanescentes florestais? Que alternativas poderiam ser buscadas de modo a atender a necessidade de moradia sem destruir outros ativos que são fundamentais para toda a sociedade? Por que cair nessa armadilha que equivocadamente contrapõe causas populares e causas ambientais?

Na visão de Gil Scatena, assessor de Planejamento Urbano da equipe de Ricardo Young até 2014, o Parque dos Búfalos representou uma tentativa de vincular a sustentabilidade à demanda popular. A vinculação se ampara em princípios propostos pela Carta de Aalborg[15] – documento resultante de uma conferência realizada em 1994 nessa cidade dinamarquesa, voltado para a sustentabilidade no meio urbano. Tais princípios derrubam as dicotomias "moradia *versus* áreas verdes", "sistemas viários *versus* lazer" e "transporte público *versus* transporte individual". Em vez de briga, a proposta é de integração: moradias com área verde, sistemas viários com lazer e sistemas de transporte multimodais.

[15] Acesse a Carta de Aalborg em goo.gl/81fuWG.

> O Parque dos Búfalos simboliza o direito que a periferia tem de ter um Ibirapuera na porta de casa — observa Scatena. — Atravessar a rua e entrar no parque, como se faz em Moema, é um direito também de Parelheiros. É um direito da Zona Leste. A pauta de parque não é elitista. É uma pauta de direito ao lazer das pessoas de baixa renda. E uma oportunidade de mudar a lógica de que lazer é *shopping*, o que ajuda a combater o consumismo. O ciclo virtuoso é fantástico para o debate da sustentabilidade com inclusão social.

No caso do Parque Augusta, o conflito começou quando o prefeito Fernando Haddad (PT) derrubou o decreto de utilidade pública do terreno, emitido na gestão de Gilberto Kassab, que impedia qualquer construção no local. O terreno havia abrigado o Colégio Des Oiseaux que, em vez de ter sido tombado como patrimônio histórico, foi derrubado, e sobraram apenas os muros e uma área verde de dez mil metros, correspondente a quase metade do terreno, ambos tombados.

Com a derrubada do decreto de utilidade pública, a Cyrela, que havia comprado o terreno do banqueiro Armando Conde, dispôs-se a construir um empreendimento nos 13 mil metros restantes, juntamente com outras construtoras. E então o local foi palco dos mais diversos movimentos: desde os mais institucionalizados, como o dos Amigos do Jardim Paulista, até aqueles mais espontâneos e os radicais, como os que defendiam a desapropriação total para que fosse autogerido pela população.

A equipe de Ricardo Young resolveu ouvir todas as partes interessadas no assunto, e estranhou o fato de a Prefeitura ter derrubado o decreto alegando que faltavam recursos para a desapropriação e, portanto, caberia às construtoras conservar o Parque. A impressão era de que a Prefeitura havia se rendido aos interesses imobiliários.

De todo modo, o impasse estava criado: a Prefeitura dizendo que não havia recursos para desapropriar, os movimentos aceitando apenas a saída da desapropriação, e as construtoras pressionando para construir.

A questão do Parque Augusta era um problema sistêmico e assim deveria ser encarado. Se todas as partes continuassem fixas e irredutíveis, cada uma em sua posição, o "sistema" ia colapsar. A equipe de Ricardo Young entendeu que, se tomasse posição ao lado das suas bases eleitorais – os movimentos –, ou ao lado do prefeito, ou então ao lado das empreiteiras, passaria a fazer parte do impasse. Em nada contribuiria.

Era preciso um novo arranjo, por meio do diálogo, que encontrasse outra solução. Do contrário, a situação seria resolvida pelo método tradicional, em que as partes ficam medindo forças, fazendo cabo de guerra para ver quem ganha.

A posição defendida por Young foi de que todas as partes, mesmo discordando fortemente entre si, tinham de ouvir umas às outras, entender as dificuldades alheias e ver se encontravam juntas um caminho. Ao escrever um artigo no jornal *Folha de S.Paulo* propondo trazer as construtoras para o diálogo, ele conta que foi simplesmente massacrado. "Fomos vistos pelos movimentos mais radicais como vendidos para o mercado imobiliário", conta. Esse episódio ilustra bem a dificuldade de se fazer política pela ótica da complexidade.

Depois de muitas idas e vindas, Young conseguiu convencer a Frente Parlamentar pela Sustentabilidade a apoiar a criação de uma lei do vereador Aurélio Nomura, do PSDB, que autorizava o prefeito Haddad a destinar a área para o Parque. A lei foi sancionada em dezembro de 2013. Até setembro de 2016, não houve acordo entre as empresas proprietárias do terreno – as construtoras Setin e Cyrela –, que pedem R$ 200 milhões pela área, e a Prefeitura, que se dispõe a pagar R$ 40 milhões.

Os mesmos princípios da Carta de Aalborg orientaram a equipe de Ricardo Young no processo de elaboração do Plano Diretor – planejamento que norteia como será São Paulo nos próximos 16 anos. A avaliação de Scatena é que, do ponto de vista geral, o plano representou um avanço.

A Prefeitura já partiu de uma perspectiva interessante, de estimular o adensamento nos eixos de transporte público, revertendo o sinal do espraiamento que ameaça os remanescentes florestais e as áreas de mananciais. O desafio agora é a implementação da Lei de Zoneamento que, segundo Scatena, infelizmente já flexibilizou alguns desses avanços.

Young avalia que a Frente Parlamentar pela Sustentabilidade teve um papel fundamental ao trabalhar para que, nas Zonas Especiais de Interesse Social (Zeis), fossem adotados processos construtivos sustentáveis e articulados com serviços ambientais.

Mas o mais interessante nesse processo de participação foi poder atuar em um tema que pede a transversalidade. O Plano Diretor é um exercício que requer esse olhar integrador. Todo mundo na Câmara – a equipe de Ricardo Young finalmente não estava sozinha! – foi obrigado, ao menos por um momento, a olhar o território como um todo antes de voltar para seu pequeno território.

> Boa parte dos vereadores olha só para o seu território, como se fosse independente do município — pontua Scatena. — Então vira uma colcha de retalhos. As áreas que não são representadas, como São Miguel Paulista, que não elegeu um vereador, ficam boiando. A gente teve a sorte de viver um processo estrutural que foi o Plano Diretor. Alguns vereadores conseguiram nos ajudar nesse exercício transversal. A gente tinha esse olhar e outros mandatos conseguiram nos ajudar para que esse olhar fosse melhorado.

Scatena refere-se a Nabil Bonduki, José Police Neto, Gilberto Natalini, Andrea Matarazzo e Toninho Vespoli:

> São mandatos que não necessariamente têm a sustentabilidade na narrativa, mas na prática chegam lá, até por conta da abrangência desse tema. Se o Toninho Vespoli defende a educação de qualidade, ele dialoga com a sustentabilidade. Na hora em que o Police Neto dialoga com a mobilidade, ele fala de sustentabilidade.

Esses e tantos outros episódios que se verão a seguir foram construindo a reputação de Young na Câmara: alguém que entrou na Casa com grande capacidade de formulação e apoio de uma equipe diferenciada, buscou novas maneiras de se relacionar com o poder público, o setor privado e a sociedade civil, adotou estratégias de atuação em rede, colheu elogios de outros vereadores e não se deixou levar pelo jogo político, na acepção ruim da expressão. Young resgatou a vontade de fazer diferente, mas encontrou barreiras nas mais variadas dimensões.

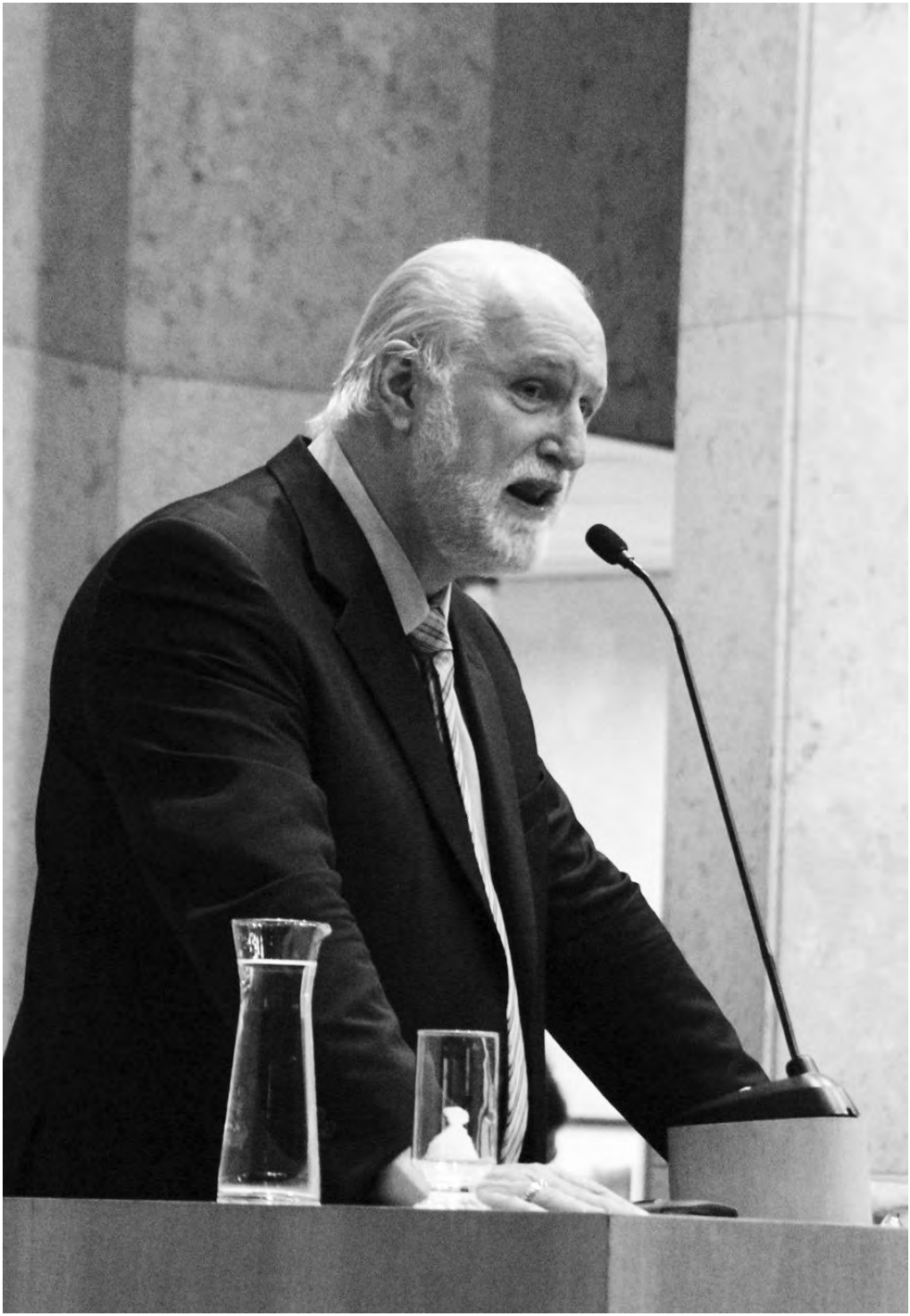
José Police Neto conta como conheceu Young. Entre as primeiras vezes que o viu, estavam em um debate promovido pela *Folha de S.Paulo*. Police Neto contou à plateia sobre as suas frustrações e as dificuldades de fazer acontecer – ele que foi presidente da Câmara Municipal nos anos de 2011 e 2012. E então Young discordou: "Não, Police, nós temos um poder quase ilimitado para fazer o bem". No mesmo debate estava Andrea Matarazzo, dizendo firmemente o que pretendia fazer no mandato.

> Eu olhava para aquilo e dizia: Jesus, eles vão chegar e vão se decepcionar de uma forma tão intensa... Eu já tinha passado por essa decepção. Olhava para aquela vontade que eles tinham de realizar e pensava: será que eu perdi tudo isso com tão pouca idade, sendo

> ainda mais novo que eles? Será que eu perdi essa vitalidade? — recorda Police Neto. — Porque no setor público você tem que ter muita vitalidade para enfrentar o que vem pela frente.

Era como se Police Neto prenunciasse o que estava por vir. As expectativas, os sonhos, a vontade de fazer diferente, tudo isso se deparou com muralhas por todos os lados. Não falaremos aqui somente das paredes da Câmara, das engrenagens duras da "política *as usual*"[16]. Mas também das dificuldades de trilhar o novo, de decifrar os enigmas de um futuro que se apresenta como Nova Política. E, indo mais fundo, de mergulhar na trama complexa do próprio tecido humano, com todas as contradições de que é feito.

[16] Alusão à expressão *business as usual*, ou o jeito tradicional de fazer negócios. No campo da sustentabilidade, refere-se às práticas que não aderiram às inovações necessárias para a transição para um novo modelo de desenvolvimento.



CAPÍTULO 2

AS FRUSTRAÇÕES

O PRINCÍPIO DO NÃO FUNCIONAMENTO

Com todo o arsenal tecnológico dos dias de hoje, um projeto que leva cinco, sete, dez anos para tramitar deveria ser considerado algo escandaloso. Mas só não é, como se tornou parte do sistema político em vigor – o sistema funciona assim e ele próprio se alimenta dessa ineficiência. O mesmo projeto que levou anos tramitando pode, em seguida, ser engavetado sem que isso gere maiores problemas – ao contrário, já se tornou corriqueiro nas casas legislativas brasileiras.

Esses exemplos fazem a jornalista e socióloga Maristela Bernardo crer que uma reforma política não se traduz somente no sistema político em si, na sua relação com a sociedade, nas questões voltadas à ética: o problema é mais primário, na própria organização burocrática, administrativa, procedimental dos poderes legislativos municipais, estaduais e federal.

> Os processos, antiquados, estão na raiz das dificuldades políticas. É um negócio atrasadíssimo. É como se vivêssemos no Brasil Colônia — compara Bernardo. — Apesar de toda tecnologia disponível, o princípio é de "não funcionamento", o que faz com que a sociedade exerça pouca intervenção sobre o sistema. E muitas vezes as intenções políticas se utilizam desse atraso.

Essa foi uma das "muralhas" com as quais o mandato de Ricardo Young logo se deparou. Bernardo pode imaginar a aflição de Young. Ela mesma havia tido uma experiência correlata, quando há 30 anos precisou deixar São Paulo, onde chefiava a editoria de Internacional da TV Bandeirantes. Em plena ditadura do governo Ernesto Geisel, estava enfrentando problemas políticos e sabia que poderia se dar mal. Por questões de segurança, aceitou um convite trabalhar na TV Nacional em Brasília.

> Lá, a minha experiência foi horrível. Quando você vem de um setor que tem sua agilidade própria, que se guia pela competência, entrar no setor público pode ser um tanto paralisante, a não ser que seja em um determinado segmento de ponta, mais avançado. Mas, em geral, você se depara com um sistema que não tem compromisso com a ponta final do processo. Por isso, quando se pensa em reforma política, principalmente do Legislativo, não dá para focar só na reforma voltada para a cabeça do sistema onde agem os políticos, porque ali você tem as ações voltadas para a disputa do poder. Já o que é de interesse da sociedade – as demandas sociais, a evolução de temas, os projetos de lei, comissões e tudo mais –, isso não entra na conta da reforma, mas deveria. Esse subsolo da política é de uma grandeza excepcional se a gente for pensar em mudança.

O choque cultural é ainda mais acentuado quando esses processos antiquados e comezinhos da burocracia são contrapostos com o projeto essencialmente inovador e grandioso da sustentabilidade, que propõe um debate profundo sobre desenvolvimento e opera sob um novo *mind set*, pois o mundo mudou.

Até a queda do Muro de Berlim, havia duas opções de sistema a escolher. O inimigo era nítido, dividido em blocos. Branco e preto não se fundiam.

Hoje, quem é exatamente o inimigo a combater? Quem são os mocinhos e os vilões, por exemplo, da crise socioambiental? A civilização tornou-se de tal forma complexa, que qualquer resposta seria reducionista.

Como escreve o economista Eduardo Giannetti em *Trópicos Utópicos*, toda e qualquer ação – a simples abertura de uma torneira ou o acendimento de uma lâmpada – "aciona uma vasta e intrincada cadeia de eventos cujas ramificações se alastram, para frente e para trás, numa miríade de outros efeitos e desdobramentos". Assim, "a crise ecológica é o resultado conjunto – imprevisto e indesejado – de uma infinidade de ações motivadas por escolhas que, na sua origem, nada têm a ver com o problema criado"[1].

Agora, como fazer rodar esse *software* tão sofisticado no *hardware* enferrujado do sistema político legislativo?

> Muitas vezes, até imperceptivelmente, você apela para os procedimentos clássicos, tradicionais da política — afirma Bernardo — Esse encontro da inovação conceitual com os procedimentos reais vai ficar mais claro se nos dedicarmos a estudar cirurgicamente as dificuldades e os erros. Enquanto isso, no contexto macro da política, os blocos, que antes estavam nitidamente divididos, hoje se interpenetram e você tem de procurar, no meio da bagunça generalizada, o que vai contribuir para a mudança do sistema. No longo prazo, não dá para ser outra coisa senão a mudança na ideia de desenvolvimento.

Um episódio que ilustra bem essa conversa é o caso do Parque dos Búfalos, que prevê a construção de moradia popular em área verde com 21 nascentes, às margens da represa Billings (detalhada na Parte 1).

[1] *Trópicos Utópicos*, de Eduardo Giannetti, pp 130-131 (Companhia das Letras, 2016).

Trata-se de um projeto da Prefeitura de São Paulo já aprovado, com verbas dos governos municipal, estadual e federal, mas duramente combatido pela maioria da população local, que já usufrui da área como espaço de lazer e cultura, e pelos vereadores da Frente Parlamentar pela Sustentabilidade, entre os quais Ricardo Young, Gilberto Natalini (PV) e Toninho Vespoli (Psol). O vereador do Psol conta que a maioria da Casa se isentou ou foi a favor do projeto, enquanto poucos vereadores foram à tribuna criticá-lo.

> O projeto é muito ruim. Não só fere a questão do ambiente como não prevê nenhuma infraestrutura. Não tem posto de saúde, não tem creche, não oferece mobilidade. Existe uma única via para chegar naquela região — aponta Vespoli — Quando fui, fiquei 40 minutos num deslocamento de 1,5 quilômetro. É um absurdo.

Vespoli conta as razões que, a seu ver, motivaram a decisão do Executivo:

> O governo [a Prefeitura] acabou prometendo 55 mil unidades habitacionais e agora [em 2016] tenta implementar isso de um jeito meio atropelado. Em vez de buscar as melhores condições para cumprir a promessa, decidiu construir as unidades onde é mais fácil burocraticamente. Digo isso porque o próprio movimento da região indicou seis terrenos alternativos, que estavam em locais mais próximos de equipamentos públicos e causariam menos impacto para a região. O problema é que os terrenos eram particulares e o governo teria de entrar em acordo com esses proprietários. E, na cabeça da administração, todo esse processo seria mais longo. São os vícios da política: as pessoas colocam o pé aqui no primeiro dia pensando no que fazer para garantir sua reeleição. Acho que no caso do prefeito

> [Fernando] Haddad não foi muito diferente. Deixa-se de pensar no bem comum por conta do calendário eleitoral. Eu acho isso ruim, inclusive porque não dá mais para ter planos partidários, precisa de planos de governo, planos de Estado.

Os autores deste livro buscaram, por diversas vezes, ouvir o prefeito de São Paulo, Fernando Haddad, sobre os diversos pontos levantados por este e outros entrevistados, mas não obteve respostas.

Vespoli considera que o Plano Diretor e os planos voltados à área cultural e resíduos sólidos, que estão em curso, funcionariam como um antídoto contra projetos de cunho partidário que se guiam por ambições eleitorais. Mas aponta que essa visão de planejamento de longo prazo é recente no Brasil e chega com atraso. Além disso, são planos soltos, abertos: "quando o executivo os descumpre, não é penalizado. Deveria haver algum tipo de punição para o administrador que fugisse daquele plano".

O vereador também se ressente do que seria uma assimetria de poder na relação entre o Legislativo e o Executivo – não somente na Câmara Municipal de São Paulo:

> O Executivo literalmente manda no Legislativo. Sabe como? O Executivo pauta os projetos prioritários para serem votados e os projetos dos vereadores entram na forma de um acordo. Por exemplo: vamos votar este mês dois projetos do Executivo e um de vereador... Não que você tenha obrigação de votar a favor do projeto do Executivo, mas que você não obstrua [para que o seu possa ser votado]. Esses acordos não fazem bem para São Paulo. A Câmara Municipal precisa ter liberdade para, por exemplo, discutir um megaplano de mobilidade urbana, ver o que o Executivo está fazendo e dialogar com ele.

O diálogo, em sua opinião é muito ruim, e isso se deve especialmente ao fato de ser oposição ao prefeito, ainda que vote a favor de projetos do Executivo que considera bons.

> Vou contar a minha experiência com o Plano Municipal de Educação. Fui o relator do plano na Comissão de Educação da Câmara. Nós marcamos três reuniões com o secretário de Educação, e ele desmarcou as três. Eu fui o relator sem conversar nenhuma vez com o secretário de Educação! Eu falo para os secretários que não é com o Toninho que eles estão falando ou deixando de falar, mas com as 8 mil e 700 pessoas que votaram no Toninho. Não só isso. Eu aqui represento todo o Psol, que tem a mesma linha de pensamento. Nós estamos falando de 100 mil pessoas na cidade de São Paulo. Então, quando a gente quer conversar sobre a diminuição do número de alunos em sala de aula, é porque a gente fez bastante essa discussão e entende que não dá para ter qualidade em uma sala lotada. De novo, não é o Toninho, é uma linha de pensamento que está querendo conversar com o Executivo. Inclusive se o Haddad perder as eleições[2], acho que esse será um dos principais motivos: a falta de diálogo.

Vespoli pondera que o sistema em si não favorece o diálogo, mas cita exemplos de gestões anteriores que conseguiram criar mecanismos e fazer pontes:

> Mario Covas, quando prefeito, conversava com vereadores pelo menos um vez por semana, às sextas-feiras. Luiza Erundina, embora

[2] O depoimento foi dado antes das eleições municipais de 2016, em que João Dória Jr. (PSDB) se elegeu prefeito de São Paulo.

> tivesse minoria na Casa, conseguia tecer um diálogo maior com a sociedade civil do que o existente hoje.

E, do outro lado, é difícil para a sociedade civil se apropriar da administração por meio da participação popular. Segundo Vespoli, de 1988 para cá, cresceu significativamente o número de Conselhos na cidade – da Saúde, do Transporte, da Habitação, entre outros. Mas, a seu ver, são conselhos mais de fachada do que um canal efetivo de participação.

Para quem veio do setor privado, e em especial de um cargo executivo, as ineficiências administrativa e política – dado que a representação popular também se mostra menos efetiva do que poderia ser – são exasperantes. Young acrescenta a esse quadro o engessamento provocado pelo cipoal de leis voltadas a preservar o interesse público, mas que acabam gerando um efeito paralisante:

> A gente reclama do mercado porque as pessoas têm liberdade discricionária para fazer coisas e muitas vezes as fazem contra o interesse público. Já no setor público é o oposto: o engessamento dos processos para que ninguém faça nada que possa ferir o interesse público simplesmente neutraliza a possibilidade de se fazer qualquer coisa. Para tirar uma mesa do lugar, precisa de cinco requerimentos, quatro ofícios, três reuniões.

O que o leva a concluir que o problema da política não são os políticos. Eles são uma parte do problema, é verdade. Mas o maior é a desatualização das instituições.

> O serviço público é anacrônico — pontua Young. — A sociedade mudou e continuamos com os mesmos pressupostos do Liberalismo,

> do Iluminismo. A repartição do poder da forma como é feita... A forma como a legislação é feita... A forma como o processo legislativo se dá. Agora é que se está começando a usar Power Point em plenário para dar suporte aos projetos de lei.

Young é da opinião que é preciso digitalizar todos os processos e promover um atendimento público por meio de critérios que não sejam discricionários:

> Demorou anos para que o recebimento dos precatórios seguisse a ordem cronológica, antes a ordem era política. Então há um gigantismo da máquina pública, acompanhado de uma grande ineficiência, que tornam as coisas mais bobas quase que impossíveis de serem realizadas.

Para Young, antes da reforma política, é necessária uma reforma mais básica, processual, como Bernardo havia dito.

O vereador Mario Covas Neto, do PSDB, eleito para a Câmara junto com Young, relata o mesmo estranhamento. Apesar de pertencer a uma família que teve atividade parlamentar, ele próprio nunca tinha exercido um cargo, e diz ter ficado surpreso assim que chegou:

> No meu primeiro ano aqui, votamos um projeto de lei do Celso Jatene [PTB] e me chamou atenção porque o PL era de 2001. E já estávamos em 2013. Eu fiquei me perguntando se ainda fazia sentido aquela lei estar sendo votada naquele momento. Até porque o fato de você votar não significa necessariamente que ela será aplicada. Mesmo que o prefeito a sancione, a lei pode não ser regulamentada. A lei fica morta.

Alice Marcondes, coordenadora de Comunicação, lembra de um elemento que contribui muito para o engessamento nos processos e para a lentidão na Câmara: o fato de que nada escapa ao regimento da Casa, um conjunto de regras internas que foi escrito há décadas.

Com isso, algo que poderia ser resolvido com facilidade emperra na letra do regimento. Há um movimento para modernizá-lo, criou-se uma comissão no início de 2015, mas, segundo Young, os avanços são lentos. O mandato de Ricardo Young é membro da comissão e quem participa são os assessores, que levam as sugestões ao grupo. Segundo o assessor jurídico do mandato, Ronaldo Sagres, representante do gabinete na comissão, há pelo menos três razões para que esse movimento de modernização não avance a contento:

> As dificuldades para os avanços e alterações no Regimento Interno passam por questões de ordem política e também por dúvidas que podem ser geradas pelas inovações e sobre os aspectos formais que precisariam ser adotados. O Regimento é o principal instrumento de fluxo para todos os atos de funcionamento do Legislativo de qualquer Câmara. Sendo assim, qualquer alteração impacta em mudança de cultura e choque de posicionamentos políticos.

Para Young, este é um problema inerente ao setor público como um todo:

> Lembra da câmara interministerial[3] que o Jorge Gerdau coordenava no primeiro governo Dilma, com a finalidade de identificar gargalos na gestão? Ele desistiu. E estou falando do Gerdau, com toda a experiência empresarial que ele tem.

[3] Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade. Mais informações em goo.gl/pRTqko.

Uma das razões para tamanha burocracia, segundo Young, é o zelo que todo funcionário em um cargo público precisa ter para se proteger. Pois quem está nessa posição é sujeito a crime de responsabilidade toda hora: "se você deixou de fazer uma única coisa prevista em lei, você pode ser processado".

Young compara a Câmara a um sistema operacional DOS. Na medida em que se vai adicionando camadas de atualização, sem alterar o programa, o sistema trava.

> Nós temos 14 mil leis. Nunca houve uma comissão para eliminar leis que estão se sobrepondo, as leis que caducaram... Mas o servidor público que descumprir um único artigo de uma dessas 14 mil leis pode amanhã ser afastado do cargo por crime de responsabilidade. Quer dizer, é uma ficção. É uma burocracia que vai se autoalimentando. E o pior: os recursos públicos que param nessa burocracia, sem chegar para o beneficiário final, são um absurdo.

ASSIMETRIAS DE PODER

Uma queixa comum dos vereadores em relação à Câmara é a falta de simetria entre os poderes Legislativo e Executivo. Eles veem o seu papel limitado, condicionado aos interesses e ao *timing* do mandato do prefeito. Entre os vereadores da oposição, uma queixa adicional é a dificuldade de levar adiante projetos pelo simples fato de não pertencerem à base de apoio do governo petista. É o que relata Covas Neto, mas não só ele:

> O fato de ser da oposição, como aconteceu comigo, faz com que o prefeito não tenha afinidade com você e acabe não dando pros-

> seguimento àquilo que você considera bom para a cidade. Todos os projetos dos quais fui autor, o prefeito vetou. Sendo que um dos vetados foi criado por ele por decreto. No mesmo dia, o Diário Oficial publicou o veto e o decreto.

O projeto em questão era o bilhete especial do desempregado, um benefício existente há mais de 15 anos no metrô e na CPTM, e que Covas Neto propôs estender aos ônibus municipais. Quem foi demitido sem justa causa e teve a carteira assinada por seis meses teria o direito de usar o transporte coletivo gratuitamente durante 90 dias, para procurar emprego ou estudar. A diferença em relação à lei decretada pelo prefeito é que, mediante esta, só poderia usar o bilhete quem já tivesse recebido o seguro desemprego. Na campanha de 2016, em busca da reeleição, Haddad valeu-se amplamente da criação desse Bilhete Único especial, dando a entender que se tratava de um projeto seu.

Fora isso, existe a questão do mérito. Covas Neto comenta que, quando um bom projeto de lei (PL) é aprovado, normalmente o cidadão se lembra do prefeito: essa lei foi criada na gestão do fulano ou do sicrano. Raramente os vereadores são referenciados como autores ou coautores do projeto. E, às vezes, a ideia é "tomada emprestada".

O primeiro ano do mandato de Ricardo Young havia coincidido com a efervescência das Jornadas de Junho de 2013. Com o mote dos 20 centavos – aumento na tarifa que fez emergir um turbilhão de insatisfações da população com a qualidade dos serviços públicos –, Young teve a ideia de propor uma CPI dos Transportes que conferisse transparência às contas municipais, investigando se o aumento na tarifa era de fato necessário.

Como membro da comissão de transporte na época, Young havia tentado várias vezes, sem sucesso, conseguir uma planilha da SPTrans – autarquia

municipal voltada à gestão do sistema de transporte público por ônibus – que explicasse, afinal de contas, por que a tarifa seguia aquele valor. O relato é da então coordenadora de Comunicação, Ana Carolina Amaral:

> Ele falava: "A gente precisa de uma CPI para investigar isso". Como a mídia toda estava olhando para aquilo naquele momento, finalmente conseguimos que a Câmara discutisse o assunto. As pessoas encheram o Plenário para votar pela CPI. Nós acabamos dando um encaminhamento para a pauta das manifestações. A pauta era que se mantivesse o valor e a tarifa zero para estudantes, mas não havia uma orientação de como conseguir. Então a gente criou um caminho por meio da CPI.

Enquanto isso, o PT preparava o seu próprio pedido de CPI, de forma a gerar na opinião pública a ideia de que estava à frente no atendimento às reivindicações da população. Já que haveria uma CPI dos Transportes, que estivesse sob a asa do governo.

E então, segundo Amaral, houve uma manobra para que a CPI a ser votada fosse a de autoria da Prefeitura, e não a de Young. Existe um prazo para protocolar os pedidos de CPI e a abertura segue a hora e a data do registro do pedido. Segundo ela, a Prefeitura fez com que o seu fosse protocolado antes. A manobra foi largamente denunciada pela equipe de Ricardo Young, que conseguiu reverberar a palavra de ordem "CPI Chapa Branca, Não", colando cartazes pela Câmara e avisando a imprensa.

> Mas não conseguimos reverter essa manobra. Foi votada a deles. E, quando foi aprovada, não conseguimos continuar o nosso trabalho. Perdemos uma enorme oportunidade de fiscalizar a CPI da Prefeitura, que era o que a gente deveria e poderia ter feito — lamenta Amaral.

Na avaliação de Leonardo Santos, assessor parlamentar de Young, o equilíbrio entre os três poderes não vai além da teoria. Na prática, o Legislativo é historicamente diminuído:

> Mas poderia ser do mesmo tamanho. Por exemplo, sobre a questão dos vetos, que é um fato: o prefeito veta os projetos de vereadores da oposição. Quando o prefeito veta um PL aprovado pela Câmara, a Câmara pode concordar ou discordar desse veto. Discordando e aprovando o PL mais uma vez, o projeto automaticamente vira lei. Mas a Câmara não faz isso porque na relação Executivo-Legislativo no Brasil estão em jogo as emendas parlamentares[4], além de outras razões. Então, os vetos em qualquer Câmara – até na federal – e nas assembleias estaduais não são discutidos. O que é um erro na regulação de poderes. Isso foi motivo de muita frustração. Mas nós fizemos esse PL, o prefeito vetou, e agora? Voltamos a brigar dentro da Casa para os vetos serem discutidos? A pauta de vetos tem mais de 500, o seu é o número 479. Então foi um choque de expectativas. Os ativistas que o Ricardo chamou para o mandato queriam fazer, fazer, fazer. A Roberta [Rosa], a Mara [Prado] e eu, que já trabalhávamos com política, parecíamos a tia chata: não sai nessa friagem, não mexe na panela que você vai se queimar...

José Police Neto, que foi presidente da Câmara, pode falar de carteirinha:

> Tem algo muito complicado na nossa forma de governança institucional: os vereadores disputam entre si o mesmo espaço e, mesmo que estivessem juntos, seriam muito menores que o Executivo sem-

[4] As emendas são um instrumento pelo qual o parlamentar indica a dotação de recursos orçamentários para o Executivo. O uso dessa ferramenta abre brechas para uma troca de favores entre os dois poderes.

> pre. Se todos os vereadores estivessem do mesmo lado, eles ainda não teriam o poder que o Executivo tem. Eu sou parlamentarista por essência, por reconhecer que a representação do povo tem de estar no mesmo pé de igualdade que aquele que possui a premissa para executar essa representação.

PARLAMENTARISMO ÀS AVESSAS

Além da questão das emendas parlamentares, existe uma histórica troca de favores, que põe por terra o discurso de independência dos poderes, avalia Gil Scatena, que foi assessor de Planejamento Urbano da equipe de Young até 2014:

> O vereador está lá, deveria ter uma certa independência do Poder Executivo, mas ele aceita um cargo em uma secretaria, em uma subprefeitura, em troca do apoio ao governo... É muito fluida essa relação com o governo. Vira uma espécie de parlamentarismo às avessas. Você é eleito com minoria, e então atua para criar uma maioria.

A frustração aumentou quando a equipe viu que o sucesso de um mandato era medido por quantidade de leis aprovadas. A ponto de a Câmara ter inventado no passado um acordo de cavalheiros pelo qual todo vereador tivesse ao menos dois projetos aprovados por ano.

Os projetos indicados para o tal acordo são os que Ricardo Young conseguiu aprovar ao longo dos anos. E, segundo a chefe de gabinete Mara Prado, todos foram vetados por Haddad. Um deles previa o táxi compartilhado. O táxi teria uma tarifa fixa e as pessoas poderiam compartilhar a mesma corrida – algo que hoje é feito por aplicativos como o Uber.

> A gente contratou especialistas para estudar a fundo, para desenvolver o PL com a gente. Era um bom projeto, avançado. Passou aqui na Câmara e teve bastante repercussão na mídia. Mas, em questão de três dias, foi vetado. E quando você vai ler a argumentação dada para justificar o veto – dizendo que o táxi ia virar lotação –, percebe que ninguém leu o projeto. Com o PL do Rios e Ruas foi a mesma coisa. O projeto previa que, na medida em que as placas que sinalizam as ruas fossem sendo substituídas, as novas trouxessem o nome da bacia hidrográfica à qual a região pertence ou o nome do rio que passa embaixo. Era uma proposta de educação ambiental, de consciência em relação ao ambiente urbano. Um projeto inofensivo, sem aumento de gastos para a Prefeitura. Mas a justificativa dada para o veto foi que geraria custo adicional – o que não é permitido. Com isso, o Ricardo foi ficando desestimulado — conta Prado.

Segundo Marcondes, esse assunto era tema recorrente das reuniões de planejamento da equipe:

> Por mais que a gente tivesse boas ideias, era preciso entender que havia uma barreira. O Executivo possui agenda própria e não tem interesse em alimentar coisas que não vieram de sua base. Então houve um movimento constante de expectativa e frustração. Apesar de a gente saber dessa limitação, sempre criava uma expectativa de que, daquela vez, o destino seria diferente.

A equipe deu-se conta de que não somente a legislação, mas também a fiscalização do Executivo era frustrada pela máquina.

> A secretaria, por exemplo, leva seis meses para mandar um dado. Então as funções mais intrínsecas do vereador são frustradas pelo sistema — diz Marcondes.

Tudo isso em meio a um contexto desfavorável, como lembra Rangel Mohedano, assessor de Articulação com a Sociedade Civil. Era 2014, ano de eleições presidenciais, as campanhas apostando naquela polarização acirrada e muitas, muitas incertezas no ar.

> Nós estávamos em um campo político que não tinha cenário claro. O Ricardo não sabia se ia sair candidato. A Rede não havia conseguido aprovação como partido. A Marina [Silva] foi para o PSB do Eduardo Campos, que em seguida morreu. E quando a Marina começou a subir nas pesquisas, começou a ficar muito sofrido: nós, que não estávamos diretamente envolvidos na campanha, mas muito ligados ao projeto, passamos a apanhar muito. Imagina lá [no núcleo da campanha presidencial]. Muita paulada. Então, esse desânimo em 2014 a que Ricardo se refere tem grande parcela nisso. Fizemos bastante coisa durante o ano, mas muito menos que em 2013. Parecia que o freio de mão estava puxado. Até o início de 2015, nós ainda sentíamos o baque – conta Mohedano.

QUEM QUER SABER DE CONTEÚDO?

O consultor Fabio Feldmann, militante ambiental que se elegeu deputado federal em três mandatos e foi responsável pela criação do capítulo da Constituição Federal dedicado ao meio ambiente, sabe bem sobre as agruras que passa o parlamentar que defende uma bandeira como a sustentabilidade.

Eleito em 1986 como o primeiro parlamentar brasileiro a defender a causa ambiental, é verdade que Feldmann coleciona sucessos, como a aprovação da Lei da Mata Atlântica, da Lei de Acesso Público à Informação e da Política Nacional de Educação Ambiental. Mas não sem uma dose imensa de paciência e persistência. A da Mata Atlântica, por exemplo, tramitou durante 14 anos. Ele ainda tem leis de 1988 em tramitação no Congresso Nacional: lei de proteção às cavernas, lei de licenciamento ambiental. "Estou lá e não desisto", afirma.

Embora a agenda da sustentabilidade tenha vindo para ficar, Feldmann aponta para a grande dificuldade de se propor projetos com bandeiras em que os benefícios são difusos, mas os prejudicados são facilmente identificáveis e normalmente donos de poderosos *lobbies* – caso das mineradoras diante de uma lei de proteção às cavernas. "Sem uma sintonia muito fina com a sociedade, o parlamentar não consegue apoio para vencer uma batalha dessas", opina.

Ele compara o tempo da Constituinte, permeado por muito debate nas universidades e espaços públicos, com os dias de hoje:

> O país inteiro estava debatendo a Constituinte, porque era um marco importante na transição do regime autoritário para a democracia. Eu consegui me eleger para uma Constituinte porque o país discutia. Hoje praticamente não há mais o candidato de opinião, porque a sociedade debate muito pouco a agenda política. Depois disso, a cada eleição, percebi que mais deputados e vereadores se elegiam ou pela cidade ou pela região, com uma agenda muito local. E se elegiam cada vez menos deputados de opinião. O candidato que levanta uma bandeira perdeu muito espaço na política. É só olhar o perfil dos parlamentares hoje: são ex-prefeitos ou alguém que ocupou cargos na administração pública. Um outro tipo é aquele que tem muito

> dinheiro. Já os candidatos de opinião, como o Ricardo, praticamente não existem mais. Na medida em que não tem mais debate, ele não tem essa diferenciação a favor, ele concorre com todos os demais.

Feldmann cita o exemplo de outro parlamentar de opinião, Gilberto Natalini:

> O Natalini é o vereador mais dedicado que eu conheci, mas ele ganha a eleição sempre raspando. Assim como o Ricardo, tem uma folha enorme de serviços prestados. E olha a dificuldade que tem o Natalini para se reeleger.

O próprio vereador do PV se queixa disso, e adiciona outras razões para a baixa popularidade, dentro e fora da Câmara:

> Nos meus quatro mandatos, tive entre 24.800 e 32.500 votos, nunca passei disso. Mas, pelo meu trabalho, merecia ter mais: faço ações de sustentabilidade, de zeladoria urbana e tenho muito a apresentar. O Ricardo veio para cá e tinha uma ingênua esperança de que pudesse realizar muitas coisas. Ele viu que gente como a gente não passa de meia dúzia. Nós somos considerados os patinhos feios do processo. Não entramos em fisiologismo. Nem quando eu apoiei o prefeito, eu tive cargo na Prefeitura. O Ricardo não pede cargo, não dá dinheiro para eleitor e para entidades. Nós agimos republicanamente. Somos contra-hegemônicos, pois posso dizer que a maioria faz isso, infelizmente. Alguns fazem coisas mais antirrepublicanas ainda.

Mas, voltando à questão do debate, Nabil Bonduki – outro vereador de opinião, que trabalha fortemente a questão da cultura – também avalia

que a Câmara não é um espaço onde as questões sejam aprofundadas. Minutos antes de conceder entrevista, Bonduki havia acabado de debater em plenário com Young a respeito do *impeachment* de Dilma Rousseff:

> Ele foi defender que não era golpe, era legítimo, e eu rebati. Mas o que quero dizer é que é raro haver momentos como esse, em que há um debate público sobre os temas. A Câmara poucas vezes faz isso ou, às vezes, faz nos bastidores. Mais nos bastidores do que no plenário. A costura acontece por fora.

A SÍNDROME DO CORPO DE BOMBEIROS

Quando Cândido Azeredo foi chamado por Ricardo Young para criar um desenho inovador para o mandato, o *designer* de gestão pública acabou extrapolando o trabalho para toda a Câmara Municipal de São Paulo.

O resultado, riquíssimo, permitiria que a Casa e os mandatos de todo e qualquer vereador adotassem uma agenda com metas e indicadores de desempenho, pondo fim ao atual modelo que está mais para um "toma lá, dá cá". Só que não foi o que Azeredo pôde constatar na prática:

> Um dos problemas que identifiquei no ambiente legislativo, e depois pude verificar na literatura, é que o vereador é muito pouco profissionalizado. Em São Paulo a qualidade é pífia e mais ainda nas cidades do interior. Chega a ser ridículo. A Escola do Parlamento é um lugar incrível, só que as equipes dos vereadores a utilizam muito pouco – e muito menos os vereadores. E se o vereador não incorpora isso como um elemento importante, a equipe não vai. A analogia mais próxima da realidade de um gabinete é a de um Corpo de Bombeiros. É o apa-

> ga incêndio. As demandas chegam o tempo todo por todos os lados. É uma loucura você gerir um gabinete de vereador em uma cidade como São Paulo. Então, os caras entram em parafuso, é muito difícil terem uma agenda planejada. Em geral, funciona assim: entrei no gabinete, tem telefone, tem os contatos, tem o Facebook, tem e-mail, as demandas vão chegando e aí é "se vira nos 30". Vira um balcão. São raros os vereadores que se profissionalizam, que entendem suas atribuições. Eles nem leem o Regimento Interno. Eu comecei a ver coisas que, para a cidade de São Paulo, para mim, seriam impensáveis. Você vê que a estrutura se perpetuou porque politicamente é mais vantajoso ter um ambiente não profissionalizado, sem parâmetros de qualidade, em que você praticamente não tenha ninguém acima de você fiscalizando. Vendo, primeiro, se você está trabalhando e, segundo, se você está trabalhando bem. Lembrando que você é o vereador, mas tem uma equipe de 18 pessoas trabalhando para você. Então é o gabinete trabalhando como um todo, que precisa ser avaliado. Mas os padrões de qualidade desse trabalho inexistem. O que é que vale? Presença? Quantidade de curtidas no Facebook por publicação? É o capital político que depois será transmutado em voto? Eles querem se esconder atrás de uma constatação de que não dá para medir, que não dá para ser mais profissional que isso. Dizem que a cultura é essa e que o jeito de legislar é assim. E não é verdade!

Por mais que a equipe de Ricardo Young percebesse a importância dessa organização e desse planejamento proposto por Azeredo, ela própria foi tragada pelo senso de urgência, fazendo com que as reais prioridades se perdessem no turbilhão do dia a dia da Casa.

Que a esfera pública pode melhorar, e muito, se adotar ferramentas largamente usadas na esfera privada para aumentar a qualidade do ser-

viço prestado e a eficiência dos recursos, isso é inconteste. Que o setor público precisa de indicadores, não há dúvidas. O difícil era colocar em prática. E nem foi preciso ir muito além do gabinete de Ricardo Young para constatar isso, como relata Azeredo sobre a tentativa de implantar no mandato um sistema de planejamento e de avaliação de desempenho:

> Querer é uma coisa, mas poder dispor de alguém da equipe que vá de fato coordenar um grupo de trabalho para tocar aquele planejamento, é outra história. Aquilo ali funcionava bem até a segunda reunião. Depois, as pessoas diziam que precisavam comparecer a uma reunião de emergência, por exemplo. É o *modus operandi* da Câmara: o tal do Corpo de Bombeiros, que trabalha com base nas urgências vindas de todos os lados. É tudo para ontem. A agenda planejada, os objetivos, aquilo que você sabe que precisa fazer de um modo mais estruturado, vai ficando para terceiro, quarto lugares. E aí morre. Chega-se ao final do mandato e você não fez o indicador que havia dito que era fundamental. Você não deu a capacitação para sua equipe que considerava fundamental.

Era impossível a agenda de planejamento competir com a avalanche de demandas, principalmente porque, segundo Azeredo, as pessoas da equipe queriam abraçá-las, estavam dispostas a ajudar. A cada reunião de segunda-feira, uma nova pauta entrava:

> O Ricardo não parava de trazer coisas para o gabinete. Desde a paralisação dos professores – que fazem uma manifestação em frente à Câmara, e aí alguém pede para falar com o Ricardo Young, porque sabe que o cara escuta, e então aquilo já vira uma pauta interna –, até milhões de outras demandas que chegavam por meio de mani-

festações, de lideranças públicas, de instituições, de boas ideias. É só você pegar a agenda deles para ver que fizeram uma quantidade absurda de coisas. Só que foi um monte de pinga-fogo, poucas demandas foram até o fim em nível estrutural, como um legado que fica para a cidade. Frente a coisas tão práticas, criar indicadores era algo subjetivo, etéreo. Além do que, é uma coisa superchata. Você tem que parar, dedicar tempo, avaliar, olhar para as próprias deficiências, sair da zona de conforto.

Amaral diz que havia um desejo de cumprir o planejamento, acontecesse o que acontecesse. Mas, quando iam eclodindo urgências na Câmara, Young se sentia muito chamado a participar. Ela conta que ele entrava nos debates do dia a dia e agia como mediador, uma postura que é natural dele. E isso sempre entrava em conflito com a agenda que a equipe tinha desenhado para o ano.

Segundo ela, isso rebateu também nas Segundas Paulistanas. Havia um planejamento para os temas de todos os meses, o que permitia, inclusive, preparar a vídeo-reportagem, em parceria com a TV Câmara, que serviria para contextualizar as pessoas e deixá-las mais preparadas para o debate e para um futuro encaminhamento de propostas. Mas isso deixou de ser possível quando os temas dos encontros passaram a ser decididos no calor da hora.

Senti que, depois daquele primeiro semestre, as pessoas se reuniam para falar: "Ah, no meu bairro é assim", "Mas você não sabe, eu que estou com o pé na lama". Ficava todo mundo debatendo as suas versões do problema, e a gente não avançava para as soluções, que era o objetivo dos encontros. O Ricardo queria ali, nas Segundas Paulistanas, reunir soluções da sociedade que a Câmara pudesse

> abraçar e levar adiante. O que aconteceu? Fazia-se o debate e não se fazia o encaminhamento — conta Amaral. — Depois da Segundas Paulistanas sobre a Cracolândia, eu não soube de mais nenhuma que teve encaminhamento.

A ex-coordenadora de Comunicação tem uma visão bastante crítica dessa postura:

> Nós não somos um Corpo de Bombeiros, não temos nenhuma obrigação de ir lá e atender àquela demanda urgente porque está aparecendo como urgente pela mídia. Até porque, muitas vezes, é algo que acontece há 20 anos. Mas o Ricardo saía do plenário e nos dizia: "A gente vai entrar nessa questão aqui porque está acontecendo agora, eles estão discutindo e quero discutir isso também. Preciso me posicionar a respeito". Tem um problema nisso também: o vereador em geral – não é o caso do Ricardo, mas nós acabamos entrando nesse modo automático – guia-se pelos assuntos que estão em pauta na mídia, porque aí tem a chance de aparecer.

Em sua opinião, o mandato não deveria ficar refém da cobrança que é muito comum: "Você, que tem a bandeira da sustentabilidade, não vai se posicionar em relação a isso? Você, que é dessa área, não vai fazer nada?" Para Amaral, a preocupação deveria ter sido inversa: em vez de o mandato ser pautado pela temática, pautá-la dentro da Câmara.

> Se não tivermos uma agenda que force a visão da sustentabilidade, ou seja, um vereador que tenha esse comprometimento com uma agenda até o final da legislatura, essa pauta não vai se colocar na Câmara. Na minha avaliação, nós não pautamos a Câmara, exceto

> no episódio da CPI dos Transportes. Se tivéssemos optado, em vez de ser Corpo de Bombeiros, por forçar uma agenda, talvez tivéssemos conseguido — aponta Amaral.

Em sua avaliação, faltou à equipe se perguntar que legislação seria necessária e efetiva para a agenda da sustentabilidade e quais são as competências do município em que o legislador consegue atuar.

> Nós não tínhamos esse direcionamento para produzir lei. E uma das minhas primeiras brigas do mandato resultou disso. Surgiu um projeto de uma lei, que copiamos de um vereador do Distrito Federal, para instituir a semana municipal da água nas escolas. Primeira lei... Eu falei: "É assim que a gente vai estrear, com essa bobeira? Você acha que as escolas precisam que alguém diga o que é esta semana?" — testemunha Amaral.

Com o tempo, o mandato foi mostrando a que veio. Um exemplo disso foi o fato de ter protagonizado uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) sobre a lei de compensação ambiental no município, questionando a forma como é praticada e a falta de transparência no processo. Como resultado da CPI, finalizada em novembro de 2016, um projeto de lei de autoria do Ricardo Young prevê revisar e aprimorar vários pontos dessa legislação (mais sobre o Projeto de Lei resultante dessa CPI na Parte 4).

Entretanto, a despeito da crítica inicial, Amaral também tem elogios a fazer, relativos a dois projetos de lei que considera interessantes. Um deles, de autoria de Young, com base na sugestão de um diretor do Greenpeace, previa que a Prefeitura enviaria um SMS se, durante uma chuva, houvesse risco de alagamento nas vias públicas e de grandes prejuízos na cidade.

> As escolas, por exemplo, poderiam liberar os alunos mais cedo. Era uma proposta interessante, útil para as pessoas e teve alguma repercussão. Além de ser uma medida de adaptação à mudança do clima — argumenta Amaral. — A Câmara aprovou, mas o Haddad vetou porque isso geraria custos adicionais. Em vez de fazer isso, a Prefeitura colocou umas placas na rua com os dizeres "Aqui pode ter alagamento". Mas e aí? Quando? A placa não adianta nada.

O segundo bom exemplo que ela cita é a lei da Merenda Orgânica, de autoria de Gilberto Natalini, mas que contou com uma participação importante de Young. O projeto, que previa introduzir alimentos orgânicos na merenda municipal, foi vetado, com a alegação do aumento de custos. Então Young propôs que se recuperasse o projeto em coautoria com os vereadores da Frente Parlamentar pela Sustentabilidade, envolvendo Nabil Bonduki (PT) e Toninho Vespoli (Psol). O Natalini, do PV, por ser oposição, teria mais dificuldade de aprovar sozinho. Além disso, o projeto foi revisitado pela Frente e, após entendimento com a Secretaria de Abastecimento, que seria responsável pela operacionalização, propôs uma migração gradual da merenda para os alimentos orgânicos, de modo a não ultrapassar o orçamento da Prefeitura. E a lei foi finalmente sancionada. "Então, acho que a Nova Política funcionou ali, com esse arranjo da Frente", afirma Amaral.

MAS O QUE É ESSA TAL DE NOVA POLÍTICA?

Até aqui foi possível ter uma ideia das dificuldades do mandato, às voltas com as engrenagens tradicionais da "política *as usual*". Mas e quando se adiciona um elemento desestabilizador ao sistema, que é o ideário da

Nova Política? A Nova Política não é um capricho, uma moda passageira e muito menos um *slogan* eleitoral. É fácil dizer o que ela não é. Mas como definir o que é? E o que tem a ver com a sustentabilidade e o mandato de Ricardo Young?

A resposta a essa última pergunta vem de Bernardo:

> Nessa área de demandas socioambientais você tem de fazer uma ligação complexa entre questões ambientais, sociais, econômicas e culturais. Isso não se encaixa nas regras que existem. É como tentar fazer um carro supersônico movido a pedal. Ou seja, o método não é adequado ao objetivo. Você tem todos os procedimentos políticos compartimentados, voltados a questões sociais, culturais, etc. Tem parlamentares que lidam com o tema xis, o outro com o tema ípsilon e assim por diante. Mas quem vai atuar na área socioambiental e da sustentabilidade tem de provocar algum tipo de trânsito entre as áreas, provocar confluências e conseguir analisar as coisas como uma só, como um todo. E, dentro dos métodos legislativos disponíveis, ainda tem muito chão até que exista essa possibilidade.

Uma interpretação, portanto, é que a Nova Política, seria o conjunto de ferramentas, ou o *hardware* necessário para rodar o *software* da sustentabilidade na esfera pública. Enquanto vai sendo construída, as ações voltadas à sustentabilidade se acomodam, na medida do possível, entre as brechas do sistema tradicional. Vão "*hackeando*" o sistema, atuando nas suas pequenas trincas. A Frente Parlamentar pela Sustentabilidade é uma dessas tentativas: busca a coesão, o trabalho conjunto e uma visão integrada, no lugar da tradicional prática da guerra partidária. A adoção de processos decisórios mais horizontais dentro de um gabinete da Câmara Municipal, que é completamente hierarquizada, é mais uma das atuações

pelas brechas. Outro exemplo é procurar compreender o mandato dentro de um sistema maior, o da Câmara, e mapear todas as relações de interdependência naquele microcosmo, como fez Azeredo.

Podem ser muitos os exemplos, mas ainda assim o conceito ficou pouco claro entre as pessoas do próprio mandato de Ricardo Young. Quando perguntado se ele tinha entendido o que é a Nova Política, Santos, que vinha da experiência no Executivo na gestão Gilberto Kassab, respondeu:

> Acho que nem quem fala entendeu ainda. No começo apareceu muito forte essa história aqui no gabinete. Principalmente entre as pessoas mais ligadas à Marina [Silva], como o Rangel [Mohedano], além do Ricardo, que começou a trazer a questão da complexidade. Foi uma mistura de novas teorias e novos saberes muito grande. É uma coisa que a gente só vai entender com a vivência e o dia a dia. O que eu posso dizer que é novo na política é que, desde o começo, o Ricardo sempre foi muito aberto à opinião de todo mundo. Desde o estagiário, o motorista, até a chefe de gabinete. Nós sentávamos para discutir o que ia ser feito, ele colocava o ponto de vista dele e se o dele era diferente do nosso, ele fechava muitas vezes com o que a maioria decidia. Mas, para mim, a horizontalidade falhou quando nos vimos todos no mesmo nível – está bem, somos horizontais, e então para onde vamos? Nós estamos acostumados a ter um líder.

A ideia é que essa horizontalidade se dê desde a governança interna da equipe até a externa, voltada para a sociedade. Para o professor do Instituto de Relações Internacionais da USP, João Paulo Cândia Veiga, a política em rede e, portanto, horizontal, não hierarquizada, é uma tendência que vai aos poucos se consolidando em escala local – seja no Brasil, seja no mundo. São tentativas de estruturar processos políticos em um forma-

to que privilegie ações de participação dos cidadãos. Como exemplos, Cândia cita audiências públicas que se dão na União Europeia e determinadas decisões coletivas adotadas nos Estados Unidos e no Canadá.

> Essas experiências em escala local devem ganhar maior robustez e certamente teremos experiências de processos decisórios mais amplos em escala, utilizando-se de política em rede. O DemocracyOS[5] e o Voto Consciente[6] são alguns exemplos — explica o professor.

Cândia afirma que o processo de tomada de decisão vem se horizontalizando em arenas mais difusas e em uma dimensão temporal mais flexível. A tecnologia da informação permite que essas mudanças modifiquem o processo decisório em novas abordagens políticas, entre elas o conceito de política em rede. Essa tendência surgiu de movimentos sociais para aumentar a legitimidade das decisões tomadas, e reduzir o chamado "déficit democrático" (no caso de processos que se dão em arenas transnacionais).

> Esse pedaço da Nova Política [horizontalidade] a gente entendeu — diz Santos. — Mas o conceito é mais amplo e aí, principalmente para mim, que sou do PPS, que é um partido que vem de uma luta ideológica mais forte contra a ditadura, o que é novo? Com o fim da ditadura, nós já passamos por esta novidade. Lá atrás, éramos o PCB. Como eu digo o que é novo agora? Novo em relação a quem e

[5] DemocracyOS é uma plataforma criada pelo Partido de la Red, da Argentina, que permite a tomada de decisão colaborativa. Por meio dessa ferramenta, cada cidadão pode votar ou delegar seu voto a uma pessoa de sua confiança.

[6] O Movimento Voto Consciente é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) que enfatiza o aprimoramento da participação dos cidadãos com o objetivo de fortalecer os direitos políticos.

> a quê? Algumas vezes a gente discutia com o Ricardo que era mais fácil aplicar o termo Boa Política em vez de Nova Política. Por ser uma política nova, isso a torna boa ou não? Rotular de Nova Política só porque você acabou de chegar no mundo da política? É meio falso. Até porque você chega e vai beber da nossa experiência, de quem está aqui há mais tempo.

Marcondes também diz que a ela não agrada a expressão Nova Política:

> Parece um discurso de que, além de nova, é a melhor: "O meu jeito de fazer política é melhor do que o jeito que está aí". É lógico que há coisas reprováveis na forma como a política é feita hoje, mas também é preciso reconhecer as boas práticas.

Eduardo Rombauer, um dos fundadores da Rede, joga uma luz sobre essas definições e juízos de valor. Ele costuma dizer que existe um quadrante. Imagine um quadrado dividido em quatro: neste quadrante você tem a boa política, a política ruim, a velha política e a nova política. Uma determinada ação pode pertencer ao mesmo tempo à política ruim e à nova. Outra, pode ser velha e boa.

> A nova/ruim muitas vezes está no que alguns coletivos e iniciativas ligadas à mídia fazem quando se apropriam de outros movimentos sem dar créditos ou quando manipulam pessoas, informações, e promovem um pensar pasteurizado, ainda que recorrendo a formatos superinovadores. É novo, mas é ruim. Ao mesmo tempo, essas iniciativas têm coisas velhas que são boas. A Marina [Silva] tem muito da velha/boa política, assim como o Cristovam Buarque. Eles têm a coisa dos princípios, dos valores, uma postura mais legalista — observa

> Rombauer. — Outra coisa da velha política é a questão da confiança. Tecer relação de confiança não tem nada de novo. Mas como tecer confiança de uma forma inovadora, dado o novo ambiente das redes sociais? Essa visão é um pouco da minha teoria, porque na própria Rede a gente quase não fala disso.

Ademais, na visão de Rombauer, um dos contornos da Nova Política é reconhecer que as pessoas se organizam principalmente por causas e nem tanto por ideologia. Continua existindo, claro, direita e esquerda, mas isso deixa de ser o fator predominante.

Pesquisas podem indicar algumas pistas de que esse fenômeno esteja ocorrendo, especialmente entre as novas gerações. As grandes manifestações que polarizaram pensamentos de esquerda e direita, respectivamente alinhados aos movimentos contra e a favor do *impeachment* de Dilma, reavivando a velha luta de classes, reuniram em sua maior parte uma população de faixa etária mais elevada, com médias entre 39 e 46 anos. Os mais jovens estavam presentes, mas foram minoria em todas, segundo pesquisa Datafolha, reportada no jornal *Valor Econômico* na matéria *Esses protestos não me representam* [7].

Esse perfil contrasta com o das Jornadas de Junho de 2013, que teve presença maciça de jovens se manifestando em torno de causas, independentemente de lutas partidárias e alinhamentos polarizados.

Com esse espírito, fez todo o sentido para Young colocar em prática em seu mandato o princípio do não alinhamento automático. O alinhamento automático pressupõe que, se um parlamentar é de determinado partido ou corrente ideológica, votará sempre obedecendo essa cartilha, ainda que pessoalmente não concorde com o teor da matéria. Assim, um parla-

[7] Acesse a reportagem em goo.gl/ZcB2Tq.

mentar da esquerda ou da direita "puro sangue" jamais apoiaria o colega do campo inimigo.

Amaral considera que o não alinhamento automático é uma das diretrizes mais poderosas da Nova Política:

> Ricardo, quando ainda estava no PPS, pensou assim: "Não é porque eu estou no PPS que serei oposição ao governo". Aliás, quando o governo estava fazendo bons projetos, alinhados com o nosso pensamento, o Ricardo apoiava o prefeito. Isso até provocava certa indignação na liderança do partido, porque o bloco soltava uma coisa e a gente algo diferente.

Para ela, o que impediu o mandato de Ricardo Young de apoiar mais o governo foi o modo como os processos que se davam na Casa.

> O processo passava como um trator. Não tinha nenhum diálogo para que a gente pudesse contribuir de verdade com os projetos. O processo não respeita a democracia que deveria existir ali — conclui Amaral.

OS PERCALÇOS DA NOVA POLÍTICA: AUTONOMIA É BOM E É RUIM

Nabil Bonduki, do PT, tem uma visão crítica à postura do alinhamento automático. Considera que é cômodo do ponto de vista da consciência, pois permite agir conforme as próprias convicções, mas, por outro lado, tem menor condição de fazer com que sua opinião possa ganhar maioria:

> Por exemplo, como estou, de certa forma, trabalhando em conjunto com o governo, no Plano Diretor tive mais condições de implementar aquilo que eu propunha. Se eu estivesse sozinho, dificilmente poderia colocar em prática. Pude incorporar sugestões e propostas que o Ricardo trouxe. Mas eu estava em uma posição de apoiador do prefeito Haddad. Se fosse outro relator, talvez não conseguisse viabilizar as sugestões dele. Os partidos existem para organizar a opinião majoritária da sociedade. Então, às vezes você está dentro do governo e vê o governo defender determinada tese com a qual você não concorda. E então você tem que ceder, em função de outros aspectos que giram em torno daquele tema. Às vezes, você vota pelo contexto no qual algo está se dando. Vota em função de um projeto maior.

Para Bonduki, os partidos hoje no Brasil, se quiserem ter alguma força, precisam estar articulados uns com os outros – "ainda mais se tratando de um partido como a Rede, que não é dogmático, que não tem centralismo democrático". De sua parte, era esperado então, que houvesse ali um alinhamento automático.

> O Ricardo hoje subiu na tribuna e disse que os dois vereadores pelos quais tinha o maior apreço nesta Casa eram o Toninho Vespoli, que é do Psol, e eu. E justamente os mais próximos foram para cima dele quando defendeu no plenário que o *impeachment* não era golpe — pontua o vereador do PT.

Bonduki gostaria de ver a Rede mais próxima da esquerda. Primeiro, pelo caráter transformador da sustentabilidade, que ele não vê onde encaixar senão como um discurso da esquerda:

O que é a esquerda? A esquerda quer transformação. O discurso da Marina, se não for de esquerda, é vazio. Quem coloca a sustentabilidade como eixo importante de políticas públicas, quer mudanças. O discurso é pela própria natureza de esquerda, embora possa haver pessoas mais conservadoras que defendam também a sustentabilidade. Mas a ideia de ter um projeto de desenvolvimento baseado em sustentabilidade é profundamente transformador. Se a Rede estiver no bloco dos conservadores – e a postura do Ricardo nesse tema [do *impeachment*] é uma postura conservadora –, ela será engolida, porque inclusive não terá adesão, já que as pessoas que podem apoiá-la estão no outro bloco. Vai se resumir a uma agremiação auxiliar, como o PV é do PSDB. O PV virou uma linha auxiliar. Acho que nesse processo de *impeachment*, a Rede ficou menor do que ela era.

E, segundo, pela afinidade entre os quadros:

A Rede dialoga com um setor da sociedade que engloba muita gente que era do PT, a própria Marina e o [Alessandro] Molon, e o Randolfe [Rodrigues], que estava no Psol. São pessoas com quem se poderia construir uma articulação. Isso seria positivo e se perdeu essa oportunidade, até porque o PT foi muito arredio a poder dialogar com os dissidentes, como Marina, Luiza Erundina, Eduardo Jorge, Cristovam Buarque, Heloísa Helena. Eles saíram de maneira dispersa, cada um foi para um lugar. Isso é ruim em termos de articulação política. Tanto que, tirando o Aécio Neves, do PSDB, todos os candidatos com alguma consistência tinham sido do PT. Hoje, a classe média progressista, que não quer o PT, dialoga mais com o Psol do que com a Rede aqui em São Paulo. Vamos esperar as

eleições para ver isso. Tenho ouvido o pessoal falar mais da Luiza Erundina do que do Ricardo[8].

O INIMIGO CLARO

Enquanto alguns veem o não alinhamento automático como uma posição mais cômoda, a Rede considera que é muito mais fácil atuar politicamente quando se assume um lugar fixo e se define claramente o inimigo contra o qual se contrapor. "A gente não, a gente quer abraçar as diferenças", diz Rombauer.

O Raiz, por exemplo, movimento criado em 2016, encabeçado pela senadora Luiza Erundina[9], embora adotasse a horizontalidade como um princípio, demarcou claramente o seu território e os inimigos a combater, entre os quais o candidato da situação, Fernando Haddad, e a Rede.

Essa clareza, ainda que vá pelo caminho mais bélico, é bem mais fácil de ser transmitida ao eleitor, que pode ficar confuso quando vê um político apoiando correntes diferentes. Não é por menos. Só de Guerra Fria, foram décadas de disseminação, junto à opinião pública, de mensagens acirradas por parte dos blocos à esquerda e à direita – gerando pelo mundo partidos trabalhistas que cresceram e se fortaleceram lançando mão da narrativa da luta de classes.

O trabalhador, quando vê o político dialogando com o empresário, o rotula como direita e vice-versa — afirma Rombauer. — Mas a Rede

[8] Bonduki e todos os entrevistados neste livro foram ouvidos antes das eleições municipais de 2016, e o livro foi publicado após o pleito.

[9] O movimento não chegou a ser transformado em partido a tempo de disputar as eleições de 2016. Com isso, Erundina disputou a prefeitura de São Paulo pelo Psol.

> se propõe a promover o diálogo com os dois. O eleitor estranha ainda mais quando vê posições diferentes dentro do mesmo partido[10]. A gente está vivendo isso desde [as eleições de] 2010. A direita vê a Marina como uma esquerda enrustida, a candidata melancia, verde por fora e vermelha por dentro, e como uma extensão do PT. Ao mesmo tempo, a esquerda vê a Marina e a Rede como neoliberais e ecocapitalistas. Isso porque o Brasil ainda não quer conciliação.

Nessa digressão, Rombauer chega a questionar o conceito de sucesso na política. "A política se baseia muito na vitória, só que às vezes esta vem na forma de fracasso, enquanto o fracasso vem na forma de sucesso", pontua. Às vezes, é melhor não ganhar e aproveitar para fortalecer as bases sociais. Muita gente pode não acreditar, mas ele afirma que Marina Silva e mesmo Young prefeririam até não sair candidatos, mas saem por uma sensação de dever a cumprir.

O próprio Young afirmou isso quando questionado sobre a dificuldade de comunicar ao eleitor ideias tão sofisticadas como a da sustentabilidade, dentro do arcabouço da Nova Política – e conquistá-lo para vencer eleições:

> Eu acho que o processo político não é feito só de elementos para você ganhar mandatos. Você vai construindo uma narrativa na sociedade. Eu parto do princípio de que o eleitor não confia em mim. Não me conhece, não sabe o que é sustentabilidade e vai ter dez razões para não votar em mim. Qualquer outra coisa seria um luxo. Eu procuro dialogar com as pessoas a partir dessas premissas que a gente acha importantes: que a sustentabilidade pressupõe trans-

[10] No processo de *impeachment* de Dilma Rousseff, a Rede deixou os seus componentes livres para adotar a posição na qual acreditavam.

> parência, que a transparência, por sua vez, constrói um campo de confiança, e que a confiança é importante para uma sociedade que só vai conseguir se transformar de forma colaborativa. Então eu vou trabalhando esses conceitos com as pessoas e procuro sempre ser o mesmo. E não faço concessão. Porque o cara pode não concordar comigo, mas pelo menos saberá quem eu sou.

Enquanto isso, observa Rombauer, tem uma porção de gente ambiciosa pelo poder querendo entrar na Rede:

> Quando a Rede foi formalizada optou por aceitar a vinda de cinco deputados federais quando podia ter aceitado 35. Havia mais de 30 querendo vir para a Rede, mas a Rede não quis. Estabelecemos critérios, conversamos com um a um e selecionamos os cinco que mais se identificavam conosco. Os cinco melhores para nós, porque os outros 30 eram possíveis. Gente graúda, que até podia ganhar a eleição, mas não ia conseguir colocar em prática nossos valores. E nem falamos isso para a imprensa. Melhor ficar figurando como incompetente [por ter atraído poucos]. A gente precisa criar uma base social.

UM POÇO DE CONTRADIÇÕES, MAS QUEM NÃO É?

Young é um ambientalista convicto e ao mesmo tempo apaixonado pela Apple. Um defensor da reciclagem, mas adora tomar café em cápsulas, que não são recicláveis e geram um lixo tremendo (problema que até hoje as fabricantes não se dispuseram a resolver). São apenas dois exemplos que ele próprio menciona para mostrar que é um poço de contradições

nessa sociedade múltipla, volátil, dinâmica. Mas quem não é? "Antes nós éramos burgueses ou trabalhadores – era mais fácil. Hoje a gente é um mosaico de tudo", opina. É o tal conceito de modernidade líquida de Zygmunt Bauman.

E Young transpõe isso para a Rede:

> Embora a Rede seja uma agremiação política, ela considera que a questão da sustentabilidade é transversal e é um conjunto da sociedade. Então, por definição a Rede está aberta a fazer articulações com pessoas que estejam no campo da sustentabilidade e pertençam a outros partidos. Então é um passo à frente. Não é eliminação da condição partidária, até porque existe uma legislação sobre isso. Mas é um outro conceito de partido, que evita o sectarismo na intenção. Porque os militantes são insuportavelmente sectários. Vejo isso como uma doença do nosso tempo, porque as possibilidades de conexões e múltiplas identidades, que se tem na sociedade hoje, são tamanhas que existe uma dificuldade de afirmar a própria identidade.

Entre tantas contradições, Bernardo enxerga mais uma na própria existência da Rede, o que, de certa forma, dialoga com o que Rombauer disse a respeito de fortalecer as bases sociais e dos conceitos de sucesso e fracasso. Isso porque teme que toda a mensagem de inovação, da qual a Rede e o próprio mandato de Ricardo Young são portadores, seja minada pelo sistema tradicional do qual passaram a fazer parte.

Com a Rede entrando no sistema político, a expectativa é que se lance a candidatura de Marina Silva para as eleições presidenciais de 2018. O questionamento de Bernardo, e que inclusive já levou para a Rede, é que a candidatura implicará a arriscada formação de alianças com a política tradicional:

> O que nos faz pensar que somos tão poderosos a ponto de fazer uma aliança com a política tradicional e conseguir suplantar a política tradicional? O previsível é que ocorra o contrário, que a Rede seja engolida por suas alianças tradicionais. Eu correria o risco de não ter candidatura e utilizar a campanha presidencial para aumentar a base social.

Ela defende que o objetivo predominante da Rede, antes de buscar vitórias dentro do sistema político do ponto de vista eleitoral, seja o de criar uma nova força política na sociedade.

> Se estamos dizendo que essa polarização é uma coisa muito danosa, é preciso criar uma força política diferente na sociedade. Se você vai gastar toda a sua energia se digladiando dentro do sistema, acabou a sua obrigação com a sociedade. Você será um partido virtuoso, com gente interessante, propostas boas, mas um nicho dentro do sistema, o que não interessa [para a própria proposta da Rede]. Você vira um partido alinhado com a esquerda igual ao Psol, o PCO, o PCdoB. Cheios de virtudes mas, em termos de pesar no processo histórico, pouco valem — explica Bernardo. — Do jeito que o sistema brasileiro é hoje, extremamente fisiológico, não existem forças dentro do sistema político capazes de liderar uma reforma. O sistema se protege demais. Toda a lógica do poder exerce uma supremacia impressionante dentro do sistema. A lógica de bem público está extremamente colocada para baixo.

Embora esgotado e superado, esse sistema detém o poder e portanto não vai provocar a própria implosão. Essa implosão, na opinião da socióloga, precisará ser provocada de fora. Ela entende que foi boa a

intenção da Rede quando se propôs a ser catalisadora de uma força nova dentro da política, para ocupá-la como um Cavalo de Troia. Mas, no momento em que um partido tem possibilidade de lançar candidaturas, as cabeças começam a funcionar em função disso, de fazer o máximo esforço para ganhar, e acaba deixando de lado os espaços institucionais de comunicação com a sociedade criados dentro das prefeituras, do legislativo, em torno da Nova Política. Bernardo ainda vê mais um desafio trazido pelo contexto nacional:

> A Rede está sendo muito emparedada pela discussão artificial e utilitarista de "esquerda e direita". O que acontece? Muitos militantes da Rede sucumbem à necessidade formal de serem considerados de esquerda. Têm medo de serem qualificados como de direita. Acho que nunca chegou a um nível tão baixo essa conceituação no Brasil, e isso impacta a Rede, porque ela se origina de várias correntes de esquerda: socioambientalista, comunista, socialista, etc. E a cabeça delas funciona por alinhamento, o que sufoca a Rede e pode matá-la. É o negócio do risco. Mas a gente veio para correr riscos, inclusive o de desarticular a ideia de que você só pode viver alinhado ou se autodeclarando de esquerda ou de direita. O movimento Não Vai ter Golpe é declaratório. Eu digo que sou de esquerda e portanto tenho obrigação de defender a esquerda que estava no poder. Mas se você for esmiuçá-la, verá que é uma desgraça. Você não pode identificar isso com o coração do conceito de esquerda. É uma esquerda que fez algumas coisas pela população mas, se você fizer as contas do que a população não recebeu devido ao fato de haver uma priorização de esquemas corruptos de ocupação de poder, jamais poderia se alinhar a isso. Mas esse dilema deixa as pessoas confusas e angustiadas. Está ficando problemático aquilo a que a Rede se propôs, de deixar

> de lado essa coisa de esquerda e direita, e basear a sua ação em uma maneira independente de ver os problemas.

As eleições de 2014 levaram essa bipolaridade ao ápice, mostrando algo muito distante do que seria a Nova Política, "com as pessoas fazendo qualquer coisa pelo poder", como diz Young:

> O que estamos vendo aqui no Brasil [crise política, econômica] é fruto daquela eleição. Aquela eleição foi maléfica para o Brasil, foi tóxica. Você não pode usar a eleição como um vale-tudo, porque isso tem custo muito mais profundo do que as pessoas imaginam.

No Brasil cindido, intoxicado pelo "nós contra eles", que contaminou até mesmo os círculos familiares e de amizade, Marina Silva acabou cedendo à lógica das alianças. É àquilo a que Bernardo se referiu: quando se entra no sistema político tradicional, você é capturado, você entrou para o jogo. As alianças se tornam inevitáveis. Se as suas bases não estiverem profundamente sólidas, o risco de esfacelamento é grande, pois a chance de o sistema quebrar você é esmagadoramente maior do que a de você trincar o sistema.

Muita gente questiona se a Rede deveria ter virado um partido ou não, se deveria escolher um momento mais adequado para lançar candidatos, se deveria firmar-se como uma terceira via puro-sangue, rejeitando alianças. Todos são questionamentos muito válidos, mas dificilmente serão conclusivos. Até porque muitas coisas só são possíveis de se saber experimentando. Dando margem aos acertos, aos erros, aos recuos e às insistências.

> Se a Rede deveria estar mais compacta internamente antes de se lançar nesse jogo político pesado? Pode ser, mas, se não agora, quando?

> Quando é o momento certo para fazer essas coisas? — questiona Young. — Você não tem controle sobre os processos históricos da política. A única coisa que nós sabemos, e esta variável continua sendo uma constante, é que precisamos caminhar para uma sociedade sustentável. É necessário um espaço de construção de políticas públicas que deem conta da sustentabilidade. Sabemos que é preciso construir uma cultura da sustentabilidade também na política. E construir nos outros partidos é muito difícil. No Partido Verde, por exemplo, nós tentamos.

O próprio Young tinha dúvidas se o caminho era o de criar a Rede:

> Estou na Rede, defendo a Rede e, entre todas as experiências com partidos que tive até agora, esta é a menos pior, mas acho que o conceito de partido datou. Parece uma proposta nova embrulhada em papel de jornal. Aí você pergunta se foi uma decisão errada lá em 2013 [de criar o partido]. Foi a decisão possível.

Sem conseguir formalizar a Rede em tempo hábil para disputar as eleições presidenciais de 2014 (inclusive houve denúncias de manobras em cartórios para invalidar assinaturas necessárias à criação do partido), a alternativa de Marina Silva foi lançar-se candidata pelo PSB, como vice de Eduardo Campos. Ali, conta Young, deu-se o grande êxodo da Rede. "Nós perdemos 50% dos nossos militantes".

O outro movimento bastante arriscado, já na disputa do segundo turno entre Dilma Rousseff e Aécio Neves, foi declarar o apoio ao PSDB, o que rendeu para ele a perda de muitos simpatizantes.

> Por que a Marina fez isso? Porque a Dilma foi demais, né? O que o PT fez com a Marina ninguém merece. A Marina podia ter ficado

na dela, mas tem um ponto em que a gente é humano. E, naquele momento, o Aécio era menos pior que a Dilma. Naquela eleição, as pessoas estavam escolhendo o que achavam menos pior. Tanto é que a Dilma foi eleita com um terço dos votos, e 30% não votou, anulou ou votou em branco. E ali o PSDB foi o menos hostil. Eu não posso julgar a Marina, porque foi muito grande o ódio que sentimos da Dilma, do [marqueteiro] João Santana e da forma como o PT fez as coisas. Eles contrataram milhares de *hackers* e blogueiros que ficavam em cima de tudo que vinha da Marina. Qualquer informação era rebatida com seis ou sete mentiras, com acusações falsas. Foi um processo de asfixia. Tentaram asfixiar a Marina por dentro do PSB e por fora. Porque dentro do PSB tinha quem apoiasse a Dilma e tinha quem apoiasse o Aécio. A pressão que sofremos pelo posicionamento foi violenta. O pessoal revoltado com a Dilma queria esse posicionamento como um desagravo. E o pessoal da esquerda queria o apoio a Dilma de qualquer jeito, para detonar o Aécio de vez. Apoiamos quem nós achávamos que naquele momento seria menos pior para a sociedade. E, além disso, havia muito mais afinidade programática com Aécio.

O DESAFIO DE FALAR COM O POVO

Lidar com o tranco do pesado jogo político é só um pedaço da história. Candidatos com a bandeira da sustentabilidade ainda precisam saber como conquistar adesão popular, se quiserem alçar postos na esfera política. O candidato tradicional costuma dizer o que as pessoas querem ouvir para conquistar seu voto, mas a sustentabilidade traz verdades inconvenientes. Lembra as responsabilidades de cada um ao consumir

e produzir. Trata de assuntos aparentemente etéreos, como mudança climática. Fala de sacrifícios no presente para as próximas gerações colherem frutos no futuro. Expõe limites. Como conquistar apoio popular com essas mensagens?

Uma outra opção é não falar diretamente ao povo, mas a formadores de opinião e representantes de movimentos que já defendem essas mesmas causas. Mas aí o candidato da sustentabilidade, além de parecer elitista e restrito a um nicho, dificilmente conseguirá provocar as mudanças que deseja na velocidade necessária, pois lhe faltará escala.

Quem deseja conquistar as massas terá, inevitavelmente, de falar a língua delas para conquistar suas mentes e corações. Fernando Abrucio, doutor em Ciência Política pela USP e coordenador do curso de Administração Pública da FGV-SP, afirma que "não se deve esquecer a máxima da demografia eleitoral brasileira: a maioria dos eleitores do país é formada pelas classes C, D e E. Nesse sentido, sem conquistar os mais pobres, as pessoas que moram na periferia no caso dos centros urbanos, ninguém se elege prefeito"[11].

Vespoli, integrante da Frente Parlamentar pela Sustentabilidade e com atuação voltada especialmente para a Zona Leste, diz que esse tema não é a terceira nem a quarta prioridade na periferia: "a primeira é alimento, a segunda é saúde, depois vem a creche e, em seguida, a escola. A sustentabilidade fica para o longo prazo".

O desafio é conectar a mudança do clima com a enchente na rua, a falta de saneamento que leva a lotar o posto de saúde, o problema da mobilidade que torna o ar mais poluído, o lixo na rua que aumenta a incidência do mosquito da dengue e faz o córrego invadir as casas.

[11] Mais no artigo *Eleições locais serão decisivas*, publicado no jornal *Valor Econômico* em 24/6/2016. Acesse em goo.gl/FJmBk8.

> As pessoas estão dispostas a discutir mobilidade e adensamento urbano, pauta que veio muito à tona com a questão do Parque dos Búfalos. Aí casamos isso com qualidade de vida. Tentamos mostrar a ligação do resíduo sólido com a enchente — conta Vespoli. — Fizemos algumas pontes, mas não é muito fácil, não.

O fato é que a bandeira de Young – ou a forma como foi comunicada e propagandeada durante sua campanha para vereador – não teve a adesão do povo. Nem sequer foi compreendida, como relata a coordenadora executiva do mandato, Daiani Mistieri:

> Uma pessoa no Jaçanã [bairro da Zona Norte] nos disse: "Ninguém sabe o que é sustentabilidade, a gente quer o gás em casa, a luz, a escola". Transmitir a mensagem, de que a sustentabilidade é um grande guarda-chuva que diz respeito à vida das pessoas, continua sendo o nosso desafio. No máximo, as pessoas relacionam a sustentabilidade apenas ao meio ambiente.

"Se o Ricardo conseguir fazer um discurso sobre sustentabilidade sem falar a palavra 'sustentabilidade', será ótimo, pois afinal estamos falando de transporte, saúde, qualidade do ar", avalia Rafael Carvalho, que foi *ombusdman* do mandato.

> Mas não adianta a gente querer simplificar o que ele fala — diz Ludmila Almeida, assessora de Comunicação. — Na hora que ele abre a boca, vem "complexidade", "dicotomia", "incoerência", "paradoxo", "cipoal". Quando a gente estava em campanha, ele só falava "modal". Não dizia "ônibus", "metrô". Ninguém tira o modal da boca dele.

Claudia Chow, assessora de Planejamento Urbano, acredita que o ponto não é tanto a linguagem, mas o quão rebuscados e complexos são os temas que a sustentabilidade evoca e que foram abraçados pelo gabinete. Enquanto o mandato falava, por exemplo, de IPTU verde, a população mais pobre estava preocupada com necessidades básicas e imediatas: ter acesso a comida, emprego, saúde e educação. Assim, Chow acredita que o interesse por essa bandeira partirá apenas dos eleitores de classes sociais mais altas:

> O modo de abordar as questões também é diferente. Nós evitamos o simplismo do contra ou a favor, do sim ou do não. Até na questão Uber *versus* taxistas, na qual nós nos envolvemos, deixamos essa coisa de defender um ou outro. O que nosso projeto de lei [nº 416/2015] previa era uma revisão do sistema. Os próprios taxistas tiveram dificuldade de entender a essência do texto. É um olhar mais refinado e sofisticado.

Essa é própria maneira de ser de Young: passa longe dos trejeitos populares e mais ainda dos populistas. Não fala o que as pessoas querem ouvir, não promete o que não conseguirá cumprir e ainda por cima não se sente à vontade pedindo votos. "Ele detesta pedir voto. Ele acha que a biografia dele tem que chegar antes. Que as pessoas têm de votar nele pelo que ele é", conta Almeida. "Ele não tem o perfil do político tradicional de ir para a rua, parar na padaria, falar com todo mundo", emenda Carvalho.

Mohedano conta que foram até a comunidade do Morro da Lua, no Campo Limpo, Zona Sul, e houve uma recepção dos moradores. Depois das eleições verificaram: conseguiram apenas dois votos.

> Enquanto os candidatos espalhavam um monte de faixas e santinhos para todos os lados, atuando no atacado, Ricardo ia de casa em casa conversar com grupos de 10, 15 pessoas. Mas como você

> deu oportunidade de conversar, o eleitor fica mais crítico e começa a fazer perguntas. Aí diz que vai pensar se votará no Ricardo. A maioria diz que vai votar em fulano porque um conhecido também vai. Muita gente vota sem nem saber por quê.

Roberta Rosa, assessora legislativa, e Marcondes comentam sobre um outro traço da personalidade de Young, que acaba lhe rendendo poucos dividendos políticos: ele não gosta de personificar as ações e decisões, ele quer dividir a autoria e fazer tudo de maneira muito coletiva, o que, do ponto de vista do jogo da velha política, é um problema.

> A gente acaba não sendo protagonista — diz Rosa. — O projeto de educação para a sustentabilidade, por exemplo: a sociedade civil trouxe uma proposta, elaborada por pedagogos, de incluir sustentabilidade na educação até o Ensino Médio. O mandato se debruçou tanto, tanto sobre o projeto, que o Dalton Silvano [vereador do PV] foi mais rápido e oportunista, e apresentou como se fosse dele. Nós ficamos indignados, mas o Ricardo disse que tudo bem, pois se o projeto saísse de seu mandato, a autoria seria atribuída à sociedade civil. Ele tem tanta ojeriza de ser dono da ideia, que nunca é dono de nada. Só que, para o público que está vendo as coisas de fora, a sociedade civil, o eleitor, o que importa é quem fez. E o Ricardo tem esse problema de achar que as coisas não têm que virar voto. Claro, nem tudo precisa, mas ele também precisa de algum voto para se eleger. Tudo com relação a eleição ele não liga, e, com isso, fica difícil. Falar que tal proposta vai trazer voto é fazê-lo rejeitar a proposta.

Com essa postura, ele acaba ficando mais distante da população do que a maioria dos vereadores da Casa, na visão de Marcondes:

> Por mais que a gente não concorde com os métodos de alguns vereadores, cada vereador tem sua bandeira. Tem vereadores que lutam mais pela causa da saúde, outros pelos movimentos de moradia, de mulheres, etc. Ele não conhece a cidade como outros vereadores conhecem, o seu olhar é mais transversal, quase um sobrevoo pela cidade e, portanto, longe do chão.

Uma proposta colocada em prática pela Casa foi a Câmara no Seu Bairro: basicamente consiste em criar unidades móveis, levando o legislativo para regiões mais periféricas e com isso se aproximando da população. Mas a ideia, muito boa, acabou sendo deturpada na prática: virou palanque de vereador.

A equipe defendia que Young deveria ir nessas reuniões para conhecer e espalhar o tema da sustentabilidade para outros públicos. Ele foi e ficou extremamente decepcionado, afinal, os vereadores estavam gastando dinheiro público para fazer palanque. Mas a equipe o pressionou: "É uma porcaria e vamos ficar aqui sentados na mesa, ou vamos lá usar a ferramenta da melhor forma possível? Ou vamos lá justamente para denunciar que o uso está sendo errado?". A decisão de Young não agradou: "A gente optou por dizer que era uma encenação e, portanto, não iria mais participar do teatro", explica Chow.

O CLIENTELISMO, O PRAGMATISMO E OUTROS MALES

Se alguém abordar o vereador dizendo que tem um buraco na rua e pedir para tampar, o que ele deve fazer? Imediatamente, o político-padrão responde que vai resolver o caso, mesmo que não o faça. Alguns até co-

nhecem quem é o encarregado na Subprefeitura, liga direto lá e pede. Ou sabe quem é o vereador que tem entrada naquela Subprefeitura. Ele vai dar um jeitinho de arrumar o buraco. Isso faz parte do jogo tradicional: uma hora eu ajudo você, depois você vota em mim.

> A maioria dos vereadores enxerga a atuação legislativa como uma ação clientelista mesmo — afirma o vereador Police Neto. — E o pior: sem se envergonhar nem achar que está errado. Ele pensa que a fórmula é essa mesmo. Talvez isso tenha gerado um desânimo no Ricardo, porque aí vem uma desilusão muito grande. Imagine os grandes problemas da cidade. Agora, se eu for resolver só o problema da escolinha e do posto de saúde do bairro, o que não deixa de ser importante, como eu vou discutir a saúde da cidade como um todo? A educação da cidade? Aí me vem a constatação de que nosso trabalho tem de ser muito maior para mover as pedras. As pedras são de quem está num mandato "mais velho", voltado só para uma região ou bairro da cidade, que não é o caso do mandato do Ricardo. Ele é cobrado pela cidade inteira: o que você fez pela cidade? Ele ajudou a construir uma legislação que suporta um desenvolvimento mais equilibrado para a cidade. Mas, para parte da nossa sociedade, isso não é tangível, então ela imediatamente acha que isso tem pouca importância para ela. Ou seja, é frustrante quando a população não entende os mandatos mais esféricos, aqueles que constroem legislação que muda comportamentos, não só a que entrega uniforme. Na própria ação legislativa existe esse tipo de visão pragmática.

Police Neto vê esse pragmatismo como um dos grandes problemas da sociedade moderna, que quer o resultado no dia seguinte, em um *timing* que é a antítese da sustentabilidade. Ele compara o esforço de Young ao

de alguém em cima da esteira: a aflição de correr, correr, e ver que não sai do lugar. E de imaginar que a demonstração do seu esforço não tem qualquer valor. "Mas vou dizer: tem valor, sim! Isso é importante deixar registrado", ressalta o vereador.

Scatena amplia essa lente para o Executivo. Ele considera que a gestão do prefeito Fernando Haddad não conseguiu olhar a sustentabilidade como desafio em si, o que prejudicou muito o mandato de Young. Em sua avaliação, a Prefeitura apresenta uma modernidade de fachada, discutível quanto à sua veracidade:

> A gestão dele tem coisas muito alinhadas com a sustentabilidade, como a ciclovia, o Plano Diretor, a retomada das faixas de ônibus, mas ele não consegue colocar isso no diapasão da sustentabilidade. Como se entrelaçam as coisas? Não posso falar em mobilidade calcada em bicicleta e em ônibus se eu abandono a lógica da substituição das fontes fósseis dos ônibus [o diesel] para combustíveis limpos, que Eduardo Jorge [secretário do Verde e do Meio Ambiente da gestão anterior] tinha iniciado. E se abandono as políticas de mudança climática, entramos em um período sem metas e sem prazos. Também é questionável começar as ciclovias pelos bairros centrais e não pelas periferias, onde se anda muito mais de bicicleta. A política de parques urbanos foi abandonada. Faltou diálogo com o governo estadual para ampliar o metrô. Sobre a habitação, uma agenda histórica do PT: ele prometeu 55 mil unidades, mas talvez nem chegue a 10 mil, e não serão feitas nas áreas centrais como o partido sempre defendeu. Faltou um olhar de complexidade. Ele mudou o secretário de Educação duas ou três vezes. O Toninho Vespoli, que é um cara da educação pelo Psol, tem um conflito enorme com o governo do PT porque não teve uma agenda clara.

Scatena pondera que a questão das finanças atrapalhou bastante Fernando Haddad, que teve muito menos dinheiro disponível do que imaginava. "Ele tomou um chapéu do Governo Federal. Foi eleito com o discurso do 'eu vou rever a dívida'. Só que reviram a dívida só no terceiro ano".

Mas, concluindo, Scatena vê com preocupação o fato de que a Prefeitura da maior cidade da América Latina não tenha tido, nas duas últimas eleições municipais – "exceção feita talvez ao Ricardo" –, nenhum candidato que trabalhe pela sustentabilidade, que venha com um discurso de fato moderno. Ele atribuiu um pouco disso à prática da Câmara, onde ninguém se organizou o suficiente para deixar isso de pé.

> É uma narrativa entendida por parte da sociedade como elitista. No debate do Plano Diretor, a Prefeitura foi lá um dia discutir ambiente e habitação. Discutiu habitação pela manhã e tinha 6 mil pessoas. À tarde era meio ambiente e sobraram 200, 300 pessoas. Aí vem falar que o desenvolvimento da cidade não tem a ver com sustentabilidade? É uma postura elitista e segmentada: "primeiro eu resolvo a emergência da casa própria e depois penso nessa coisa aí da sustentabilidade". Existe também uma resistência de segmentos organizados, pois quando você entra com um discurso novo e as lideranças tradicionais daquele movimento não estão preparadas, não conseguem acompanhar a ideia de igual para igual, eles podem perder a hegemonia discursiva. Além disso, as classes mais altas não se interessam. Só se interessam quando o parque é na Augusta; elas não querem lutar pelo Parque dos Búfalos. Então não se consegue fazer a trama do olhar para a cidade. Você [o governante] precisa mudar a correlação de forças para poder ter essa hegemonia e fazer valer. Se não, fica tudo fragmentadinho.

DEPOIS DE TUDO ISSO, O QUE DIZ A EQUIPE?

Começamos esta segunda parte do livro pelo grande círculo da política e suas relações com a sociedade. Depois aprofundamos na Nova Política e no embate das práticas de sustentabilidade na esfera pública. Em seguida, mergulhamos mais um pouco, dessa vez mostrando como o mandato em si vivenciou esses desafios. E agora chegamos ao fundo, ao núcleo do mandato, ao seu tecido humano, à forma pela qual os assessores de Ricardo Young se relacionaram dentro e fora do gabinete, o que sentiram, como reagiram e o que ainda esperam.

Uma palavra que resumiu boa parte do mandato após o período inicial das expectativas foi "frustração". A equipe em geral, incluindo Young, sentiu bastante o choque de realidade. Os motivos foram de toda ordem, a começar pelas engrenagens enferrujadas do Legislativo, a dificuldade de ser oposição, os enigmas da Nova Política, a novíssima pauta da sustentabilidade no parlamento, as barreiras da comunicação, o olhar da complexidade incompreendido pela maioria do eleitorado, e assim por diante. Muita coisa para um grupo novato, que ainda por cima se propunha a se organizar de um jeito diferente, buscando experiências e inovações no campo da gestão interna.

Uma das pessoas que claramente expressou sua decepção foi Chow, geóloga atuante na área de meio ambiente, que já havia trabalhado no Executivo e se interessou em ter uma experiência no Legislativo. Mas o seu sentimento foi de estar sempre correndo atrás sem alcançar os objetivos. Como é da área técnica, viu o tempo todo o seu trabalho sendo sobrepujado pelos interesses políticos.

> Em geral, funciona assim na Câmara: "Façam um parecer que justifique essa decisão que eu tomei". Você vai para a reunião da Comissão

> Parlamentar de Inquérito, tem nove vereadores lá e nenhum sabe de fato sobre o que está falando, ficam elucubrando, fazem perguntas básicas — lamenta Chow. — Poxa, é uma CPI sobre legislação ambiental e eles nem estudaram para estar ali! E não há nada o que se possa fazer, o vereador está lá por escolha popular.

Christy Ganzert Pato, diretor-presidente da Escola do Parlamento, diz que não cabe ao corpo técnico impor sua visão:

> O seu papel é subsidiar o trabalho de quem tem de fato a legitimidade para debater a matéria, que é o representante eleito. Se existe um problema na forma de decisão do corpo político, é uma outra discussão. Será sempre o político quem tem a palavra. A bancada do partido A e a do partido B terão visões distintas, vão mandar pareceres distintos. Aí é o embate da política...

A decepção de Chow foi com uma prática já estabelecida no *modus operandi* do Legislativo. Mas o mandato também sentiu frustrações ao introduzir algumas novidades no gabinete, voltadas para a gestão interna. Uma delas foi a do *ombudsman* (relatada na Parte 1), uma iniciativa que resultou do trabalho de Azeredo. A ideia era que se institucionalizasse, na figura do *ombudsman*, o olhar externo sobre o mandato, representando o olhar do eleitor. Rafael Carvalho, que já havia escolhido Ricardo Young no programa Adote um Vereador, fazia um bom trabalho e acabou assumindo a nova função.

Prado conta que funcionou por um tempo, e ele deixou de desempenhar essa função em julho de 2015. Ela aponta ao menos duas razões para que a iniciativa não tivesse ido adiante. Uma, pela dificuldade em lidar com o ineditismo, o que requer uma mudança de cultura para a qual a equipe

talvez não estivesse preparada. A outra, pela dinâmica intensa do gabinete, que tragou Carvalho para o olho do furacão.

> O Rafael foi se envolvendo nas demandas. Falei inicialmente que ele não poderia se envolver porque ia confundir o seu olhar. Mas, por outro lado, é muito difícil ficar "externo" estando aqui dentro. Um telefonema que ele atende... pronto, já pegou uma demanda — explica Prado.
>
> Além disso, havia uma necessidade maior na equipe de fazer as tarefas que cumprem hoje do que de desempenhar a função de *ombudsman*. Foi mais forte a necessidade de ele assumir as demandas do que a gente mudar toda a cultura — completa Mohedano.

Carvalho diz que a proposta era publicar um relatório a cada 15 dias com a avaliação do mandato e levar pontos de atenção para a reunião semanal da equipe. Aí, se fosse o caso, o grupo discutiria as questões, alteraria práticas, mudaria decisões. "Não funcionou. Fizemos isso umas duas vezes e a conclusão era: 'Sim, temos que mudar... próxima pauta...'", conta. "É que nem terapia, né? Se você não se propõe de fato a mudar, vai ficar anos fazendo terapia e nunca terá alta", compara Almeida.

Esse episódio do *ombudsman* pode exemplificar a tal síndrome do Corpo de Bombeiros, ou do pronto-socorro, em que a equipe é levada pelo urgente, em vez de pelo importante. Segundo Mohedano, muita gente ficou frustrada com a sensação de que fazia, fazia e não avançava.

> Diferentemente de um pronto-socorro, em que o problema entra por uma porta e sai pela outra, no gabinete o bicho fica — aponta Azeredo. — Porque ali não tem nada simples para resolver. Tudo requer atenção, análise, pesquisa, documentação. Aí vai empilhando, empilhando. Porque o que pauta mesmo o gabinete é a agenda da

> sociedade civil organizada. Ou seja, todo mundo que não trabalha no gabinete, mas que domina a agenda do gabinete. E era um desejo do Ricardo resolver tudo, porque ele achava tudo relevante. Eu dizia a ele que, desse jeito, precisaria de 250 pessoas e milhões por mês. Que ele estava assumindo papel de Executivo, de fundação, etc. e tal. Mas o Ricardo tem um *modus operandi* que é muito passional. O cara é paixão, ele quer abraçar mesmo. Se você der condição, ele vai. Morre no processo, leva amigo, patrimônio, saúde, mas vai.

Young concorda em parte com a forma pela qual isso reverberou na equipe e diz que as reações foram diferentes:

> Quem está na política deve estar preparado para isso. Veja o bombeiro... ele está lá uma semana sem fazer nada e de repente vai ter o desafio da vida dele, que é salvar 200 pessoas no meio de um incêndio. A política é muito assim mesmo. Isso não é um problema, isso é um dado da política. E aí tem perfis. Tem pessoas que lidam bem com o improviso. Tem assessor, como a Carol [Ana Carolina Amaral], que não aguentava ficar dois dias aqui sem fazer nada. Aí, com três dias de incêndio para apagar, ela dizia: "Nossa, eu amo a política!". Há outras com o perfil mais quadradinho. Têm que cumprir horário e quando não conseguem entregar o que ficaram de fazer, começam a perder o chão. Mas acho que a equipe merece uma nota 7,5 ou 8 porque, quando testada, funciona com excelência. Hoje mesmo [5/5/2016], eu recebi a informação da prisão de estudantes[12], tudo por WhatsApp. Serginho, Mara, Ronaldo, onde vocês estão? Um vai para

[12] Estudantes que ocupavam o Centro Paula Souza, em protesto contra o esquema de corrupção na merenda escolar, foram retirados à força pela polícia e alguns, presos. Mais em goo.gl/QEsZ3j.

> uma delegacia, outro vai para outra, outro levanta a situação. Alice, prepara não sei o quê.... A equipe funcionou. Essa equipe tem esse talento. Faz as Segundas Paulistanas, faz seminários. Quando isso aqui foi invadido... A equipe se autoajusta de acordo com os desafios. Tem gente que não gosta, eu também não, de ter o trabalho toda hora interrompido pelas intercorrências, mas é assim que a política funciona. Você tem de entender de educação, de transporte, saneamento, política nacional, estadual, saber o nome dos políticos e secretários. É uma diversidade enorme e isso muitas vezes perturba as pessoas.

Amaral aponta uma dificuldade da equipe em lidar com a horizontalidade da gestão, e até de compreender o que isso significava na prática:

> Achar que horizontal é cada um fazer o seu, isso não funciona. Eu não vou fazer a comunicação sozinha, e fulano não vai cuidar do relacionamento com as empresas sozinho, a gente teria de fazer tudo em equipe. Por outro lado, era preciso dividir as tarefas e o gabinete acabou ficando com os "minivereadores": o Serginho dos Transportes [Sérgio Borges Arruda, assessor de [Articulação com a Sociedade Civil], o [Valdir] Cassú da Assistência Social, a Carol da Comunicação... Cada um tinha um trabalho individual, mas a sustentabilidade é transversal. O Gil Scatena, que na minha opinião foi uma das pessoas mais eficientes do mandato, trabalhou muito sozinho. Para se atualizar sobre os temas mais importantes da nossa legislatura, principalmente o Plano Diretor, ele se dedicou e estudou muito. Essas coisas foram acontecendo meio que no "subúrbio" do mandato, não estava claro. Assim como o Gil entrou de cabeça, outras pessoas poderiam entrar e aprender sobre o tema. A meu ver, em vez de ter especialistas que cuidassem sozinhos de temas,

> precisávamos de uma equipe com habilidades complementares, mas o conhecimento nós íamos descobrir juntos.

Ela faz ainda duas críticas à equipe e à forma de organização, que impediram maiores realizações no mandato. Uma foi ter menosprezado a qualidade da Câmara e dos vereadores:

> Nós achamos que iríamos implantar com facilidade nossas propostas inovadoras... mas quebramos a cara. Porque tem pelo menos uns 12 [dos 55] vereadores que são muito competentes. E, ao contrário de outros, nós não usamos o Regimento da forma como poderíamos.

A segunda crítica que Amaral e outros entrevistados fazem diz respeito a uma outra inovação do mandato, que tinha duas pessoas na liderança: Daiani Mistieri na coordenação da equipe e Mara Prado como chefe de gabinete. Young acredita que o problema ocorreu mais na aplicação do modelo do que no modelo em si. "Hoje eu faria as duas coordenações, mas talvez não funcionando dessa forma. Elas podiam ter sido mais eficientes", diz. Ele também admite que poderia ter havido um melhor preparo para isso, porque conhecia as pessoas que levou para a equipe, mas elas não se conheciam entre si.

Um aprendizado que Amaral tira dessa história é que não se pode subestimar os ruídos que soam pequenos – o tal do efeito borboleta, segundo o qual o bater de asas de uma borboleta pode provocar um tufão do outro lado do mundo. Para ela, esses pequenos entraves internos impediram que o mandato pudesse ser mais eficiente e conseguisse um impacto mais significativo. E ela dá o seu recado: "Se esse livro puder cumprir a missão de reunir os nossos aprendizados, que vêm das falhas, será muito útil".

Young aponta falhas de *follow-up* do gabinete: "Somos bons no trabalho em equipe, somos bons em colaboração, em ter ideias, mas não somos

bons em *follow-up*, em monitorar o planejamento. Não temos pessoas na equipe com esse perfil". Mas pondera que é muito mais difícil seguir esse esquema quando se trabalha com um cenário de permanente incerteza. Em uma empresa, por exemplo, há metas de produção, de lucratividade, de custo relacionado com o faturamento – uma série de parâmetros de desempenho que torna o trabalho muito objetivo. Em uma ONG, essas metas não são tão claras, mas existem os projetos, que têm determinado escopo, meta e resultado. "Já no gabinete de um vereador existem algumas metas, mas a maior parte do trabalho é responder a mudanças conjunturais", diz. Ele também faz mais uma autocrítica:

> Podíamos ser tecnicamente melhores, contar com pessoas com um melhor entendimento de urbanismo, de finanças da cidade. Eu talvez tivesse processos legislativos mais claros, embora o mandato não tenha o objetivo de produzir muitas leis e porque a condição de aprovação de leis que a gente tem aqui é pequena. É um mandato mais dedicado a ser um alvéolo de diálogo com a sociedade. Mas, olhando hoje, talvez nós tenhamos perdido a oportunidade de sermos mais proativos em algumas legislações. Faltou uma assessoria mais especializada, mais cartesiana na produção de projetos de lei.

Ao cobrar de si mesmo e da equipe mais resultados e maior eficiência, Young admite que tem um problema com o funcionalismo público e com o comodismo que acaba havendo em órgãos públicos:

> Empresas e ONGs precisam fazer dinheiro para pagar a conta. Se elas não têm dinheiro em caixa, têm de ir atrás. Essa é uma medida de eficiência que se autoexplica. Aqui, não. Os salários estão pagos. Então o que é produtividade? O que é resultado? Como eu

> tenho cultura empresarial, me irrita certa ociosidade. E quando vêm os períodos de marasmo, mais ainda. Eu vejo que pessoas perdem tempo aqui dentro [no gabinete]. Já abordei isso na reunião da equipe várias vezes. Horário de chegada, por exemplo. Eu não sou caxias em relação a isso, e resolvi deixar livre. Aí o gabinete começou a ser aberto às 11 horas da manhã. Então eu tive de determinar: abre às 10 e fecha às 19. Não importa quem abre e quem fecha, precisa estar aberto nesse período.

A ociosidade e o marasmo irritam tanto Young, que em 2014 – o "ano da frustração", segundo a equipe – ele ameaçou fazer greve de fome. As eleições daquele ano deixaram a Casa bem morna, não tinha sessão, as coisas não aconteciam. Segundo Marcondes, mesmo depois das eleições, as pessoas entraram no ritmo de "vamos empurrar esse resto de ano com a barriga".

> O Ricardo reclamava que não tinha sessão e um dia falou que ia para o plenário fazer greve de fome. A gente ponderou que ele ia virar chacota. Decidimos fazer um vídeo Direto do Plenário[13] em que ele fala que vai fazer greve de fome. Impulsionamos o vídeo nas redes sociais e conseguimos atingir o objetivo de chamar a atenção para a falta de produtividade na Casa — conta Marcondes.

Como ação complementar, Young soltou o manifesto *Por uma Câmara mais Produtiva* e pegou a assinatura de outros vereadores.

[13] Por meio deste canal diário de comunicação com o público, Ricardo Young relata as principais atividades parlamentares realizadas na Câmara.

> Com isso, chamamos a atenção para as estatísticas de produtividade da Câmara e até conseguimos alguma visibilidade na imprensa. Ele deu uma entrevista de duas páginas na *Revista da Folha*. Fizemos um barulhinho em relação a isso — acrescenta Marcondes.

O ano de 2014 havia terminado com "um climão", na expressão de Mohedano, e durante 2015 ainda se pôde sentir os reflexos, tanto para a equipe, quanto para Young.

> A taxa de aplicação de energia em outros campos da minha vida foi mais produtiva — conta Young. — A energia que botei na minha vida empresarial teve retornos mais interessantes. Aqui, para conseguir qualquer coisa, precisa muito trabalho, muita articulação, muita persuasão. E, na última hora, o seu tapete sempre pode ser puxado.

> Essas coisas aqui nos deixam frustrados mesmo — responde Vespoli. — Chegamos com um monte de ideias e tal. Sinto que o Ricardo passa por isso. No início eu o sentia vigoroso. Ele, o Natalini e eu, nós agitávamos muito mais. Mas aí você vai vendo que está dando murro em ponta de faca. Não é que tire o nosso brilho, mas a nossa expectativa começa a girar em torno da realidade. Não adianta comprar uma briga colossal se podemos botar essa energia em coisas que vão render mais frutos. Mas nós também conquistamos coisas aqui na Casa. Conseguimos, em vários momentos, polemizar e ganhar os debates.

O relato de Vespoli representa apenas uma das muitas conquistas. Algumas foram palpáveis, outras mais intangíveis. O fato é que só se torna-

ram possíveis porque o mandato conseguiu encontrar seus caminhos para atuar. Assim como a água que no fim das contas encontra por onde fluir, os obstáculos começaram a ser contornados. Essa espécie de adequação à realidade, sem por isso se deixar dobrar e nem revogar os seus valores, mostrou que o mandato amadurecia, e isso já era um de seus grandes aprendizados que viriam pela frente.

Segundas
Paulistanas
04
Câmara Municipal de São Paulo
Crack, Cracolândia e
Internação Compulsória
SEG

CAPÍTULO 3

AS ADEQUAÇÕES

SOBRE HERÓIS E JORNADAS

Semelhanças desse enredo com a Jornada do Herói, tão bem decodificada pelo estudioso em mitologia Joseph Campbell, não são coincidência. O mito do herói que atende a um chamado, deixa a sua zona de conforto, se aventura pelo desconhecido e encontra um caminho de provações é o que viveu Young até o momento relatado neste livro, enquanto se desenrolam as próximas etapas.

A Jornada do Herói não é exclusiva dos personagens de ficção nem das narrativas religiosas; faz parte dos arquétipos de qualquer história humana.

No caso de Young, empresário instalado no conforto do sucesso de suas atividades no setor privado, a jornada começou com um chamamento interno. Uma voz, ali no fundo, o incomodava. Por diversas vezes ele contou o quanto se indignava com a incompetência do setor público em gerir os recursos que são da sociedade – justamente aqueles que deveriam servir ao bem comum. Sem falar nos "subterrâneos da moral" em que essa gestão se dá, para usar suas palavras.

Acendia-se, portanto, a chama da provocação: ele se deu conta de que prestaria uma contribuição muito maior à sociedade se, além de agir como

[1] Esse breve vídeo no YouTube resume a Jornada do Herói: goo.gl/mScSNi.

um empresário já comprometido com a responsabilidade socioambiental e ética, ocupasse a avenida da política para dar vazão a todo o seu desejo de transformação na esfera pública.

Como no enredo da Jornada do Herói, Young pensou em recusar o chamamento. Resistiu, mas cedeu. Se não aceitasse, sabia que o fogo o consumiria por dentro. E, além de tudo, havia uma figura forte a guiá-lo: Marina Silva.

> Era uma tarde de sexta-feira, no apartamento do Guilherme Leal, quando a Marina me convocou para a política com esse seu olhar de jaguatirica — conta Young, com um sorriso, durante o lançamento da sua candidatura a prefeito de São Paulo pela Rede, no fim de julho de 2016, tendo a mentora ali, ao seu lado.

Ao deixar as quatro paredes daquele apartamento, Young começava sua aventura pelos caminhos desconhecidos da política, que veio a render mais de 4 milhões de votos na campanha pelo Senado Federal, nas eleições de 2010 – votação expressiva, entretanto insuficiente para garantir a vaga. Claro que a chama interna o atiçaria novamente a uma tentativa, dessa vez bem-sucedida: conquistou o mandato de vereador na Câmara Municipal de São Paulo, para o qual se elegeu com 42.098 votos. Era o ingresso no campo do Legislativo, uma atuação inédita em sua história de vida.

Dessa experiência na vereança já sabemos muito, desde as efusivas expectativas do começo do mandato, sob o calor do fogo inicial, até a frustração da água fria jogada sobre a fervura, com os choques que a realidade impôs. A avenida que Young sonhava em ocupar em Sampa se encheu de esquinas de dura poesia concreta, apagando as estrelas.

O herói, combalido, chegou a se deprimir e recolheu-se. Era preciso ressignificar toda aquela história, buscando outras lentes ou, quiçá, trazendo para cá os ares de outras paragens.

Nos ensinamentos do Schumacher College, um centro internacional de reflexões voltadas para a vida sustentável, sediado na Inglaterra, Young encontrou o sopro de que precisava para reavivar a chama. Bastou a estadia de uma semana na escola para descobrir o que talvez ele já soubesse em seu íntimo: que o traçado da avenida não era linear e o mandato devia assumir os contornos do pensamento complexo. Com esse *insight*, percebeu que a jornada o levaria enfim para um caminho de transformação, não importando que fosse mais tortuoso e demorado do que a expectativa inicial.

Para ele, para a equipe, para o mandato, tudo ganhou novo sentido. Em vez de lutar inutilmente contra o que não podia ser mudado, o mandato se adequou às condições da realidade e fez disso uma oportunidade de encontrar suas brechas e fazer diferente. No lugar de perseguir a aprovação de leis, régua que mede de maneira bastante limitada a contribuição de um vereador, deixou brotar o que veio a ser sua vocação. O mandato, enfim, encontrou o foco, a turma, seu lugar no mundo.

A COMPLEXIDADE NA POLÍTICA

O encontro com o prumo trouxe um clima de tranquilidade para a equipe. "A gente relaxou com isso", diz Mohedano. E isso naturalmente levou o mandato para uma fase mais produtiva, iniciada por volta de 2015. O relatório *O Pensamento Complexo no Campo Político – Um olhar para o mandato de Ricardo Young* ajudou muito, ao colocar no papel as ideias semeadas no Schumacher College e apresentá-las de uma forma mais palpável, materializadas nas práticas do mandato. Possibilitou também um alinhamento dos colaboradores em torno de conceitos que eventualmente soavam etéreos.

A tônica da complexidade fez com que Young e sua equipe pudessem agir com maior desenvoltura em discussões espinhosas da Casa, como a Lei do Zoneamento, que pedia uma visão sistêmica sobre a cidade, e o embate para lá de polêmico entre táxis e Uber. O mandato teve a proeza de colocar pela primeira vez taxistas e motoristas do Uber na mesma sala para conversar, durante uma das edições das Segundas Paulistanas, e ao promover audiências públicas.

Na opinião da coordenadora executiva do gabinete, Daiani Mistieri, o PL que dispõe sobre um novo sistema de transporte público individual de passageiros na cidade, de número 416/2015[2], é o projeto de lei mais bem elaborado da lavra de Young, pois foi construído com base em muito diálogo com todas as partes envolvidas.

Tanto esse episódio como o do Parque dos Búfalos, também marcado pelo diálogo entre partes divergentes, caracterizam, na visão de Eduardo Rombauer, um dos fundadores da Rede, a capacidade de construção suprapartidária do mandato.

No entanto, ainda prevalece o senso comum de que um vereador deve ser avaliado pela quantidade de projetos de lei que emplaca, como diz Mario Covas Neto (PSDB):

> Temos aqui um número imenso de leis, muitas das quais nem se usam mais. Não acredito que fazer leis seja o papel mais importante do vereador. Posso não ter elaborado nenhuma, mas ter feito parcerias para que aquela ideia fosse efetivada, seja como coautor, seja como um partícipe atuante na defesa daquela proposta. Outra atribuição importante, especialmente para quem está na oposição, é a de atuar

[2] Entenda o PL em goo.gl/vzZbxC.

> como um agente fiscalizador, que alerte o Executivo sobre o que eventualmente não vai bem.

Nessa linha de medir o desempenho por outras réguas, Toninho Vespoli, vereador do Psol, conta que, em vários momentos, os vereadores reunidos na Frente Parlamentar pela Sustentabilidade, conseguiram polemizar e ganhar os debates na Casa:

> Por exemplo, na questão da inspeção veicular, que [após os problemas na gestão de Gilberto Kassab] acabou sendo suspensa pelo Haddad. Nós perdemos a batalha, a inspeção foi desmontada na cidade de São Paulo, mas a verdade é que ganhamos o debate. Perdemos no voto, mas parte da sociedade entendeu o que estávamos falando. No caso do Parque dos Búfalos, também aconteceu o mesmo. Perdemos a batalha, mas ganhamos na hora do debate político. Eles não conseguiram vencer os nossos argumentos.

ENCONTRANDO A TURMA

Em janeiro de 2016, durante o processo de planejamento e avaliação das ações passadas, a equipe percebeu que a maior satisfação se dava nos momentos em que o mandato estimulava o diálogo, trazia a população para dentro da Casa e assim esboçava uma espécie de ressignificação da Câmara. O mandato se adequava à realidade, não se curvando a ela, mas encontrando as brechas por onde atuar.

Oportunidades não faltaram. Young cita diversas situações de intensa permeabilidade entre a sociedade e a Câmara, por intermédio de seu mandato. Foram o Plano Diretor, a Lei de Zoneamento, o trabalho desen-

volvido no Jardim Apurá (Parque dos Búfalos), a interlocução na Vila Jataí, na Zona Oeste – episódios que de certo modo se entrelaçavam:

> Com o Plano Diretor e a Lei de Zoneamento, grupos de vários lugares da cidade vieram aqui discutir os seus interesses. Deu para ver a mobilização do pessoal da Vila Jataí, um pequeno enclave na região de transição entre a Vila Madalena e a Vila Beatriz, liderado pela extraordinária Cecília Lotufo, que capitaneou um "plano de bairro". Em nossa visão, o plano de bairro deveria ser a célula ordenadora de todo o Plano Diretor, o que estimularia os bairros a fazerem seus próprios planos, repensarem o local, etc. Mas isso entrava em conflito com a visão do atual prefeito, de que a organização da cidade tem de se dar em distritos, por ser uma unidade legal, enquanto o bairro não é. Mas alguns movimentos saíram na frente dessa determinação e fizeram o seu plano. O pessoal da Pompeia fez um lindo trabalho com o movimento Cidades Democráticas. As contribuições que eles trouxeram acabaram aprovadas porque conseguiram fazer uma articulação. Falaram com vários vereadores e todos nós achávamos que a proposta era boa. Então reforçamos o projeto em nosso diálogo com a Prefeitura e atuamos juntos. Por isso eu digo: você não pode fazer nada aqui dentro que o estigmatize a ponto de não poder constituir um acordo. Ao mesmo tempo, não pode fazer acordos a ponto de acharem que você compactua com qualquer ilegalidade. Portanto, é a busca de um equilíbrio. É um balé.

Teria sido este um dos momentos de protagonismo do mandato? Ao que a coordenadora de comunicação Alice Marcondes logo responde:

> Na verdade, não existe protagonismo do mandato. O mandato funciona como um catalisador das coisas que a gente recebe da

> sociedade, então o protagonismo será sempre do movimento social. O caso da Vila Jataí é um exemplo: somos apenas o canal que levou esse movimento a emplacar suas ideias.

Se o mandato teve algum protagonismo, emenda Young, foi nas questões da sustentabilidade. É o seu diferencial. De fato, os demais vereadores da Frente Parlamentar pela Sustentabilidade não têm a característica de integrar as esferas econômica, social, cultural e ambiental. Tem um que puxa mais para o lado ambiental, tem outro que se volta para a agenda social e assim por diante.

> Nós somos o mandato da sustentabilidade. Integramos todos os aspectos. Então fazemos esses diálogos incríveis. Do empreiteiro com o ambientalista, com o movimento social... Inicialmente, todos querem se matar, mas depois conseguimos construir algumas agendas positivas — explica Young.

Com o tempo, o mandato de Ricardo Young foi sendo identificado como um ponto focal da sociedade civil organizada no Legislativo. Virou um interlocutor das mais diversas causas, desde o campo da mobilidade – especialmente pelo fato de Young ter sido membro da Comissão dos Transportes em duas ocasiões –, até o da agroecologia.

A interação foi tanta que alguns projetos de lei apresentados por Young vieram prontos da sociedade civil, a exemplo do que combate o desperdício de alimentos[3], do que prevê a compensação de gases de efeito estufa

[3] PL 581/2015, aprovado em primeira discussão, obriga os estabelecimentos que trabalham com alimentos, processados ou não, a encaminhar para doação qualquer alimento que ainda esteja próprio para consumo. Mais em goo.gl/hHGFJv.

de grandes eventos na cidade[4], como a corrida de Fórmula 1, e do Rios e Ruas, que previa designar nas placas de ruas o nome das bacias hidrográficas onde estão situadas, a fim de chamar atenção para os quase 3.500 quilômetros de cursos d'água enterrados sob a cidade[5].

Interação essa que não se deu por acaso. Rangel Mohedano, assessor de articulação com a sociedade civil, resgata o contexto político em que Young se elegeu vereador, quando o mundo acompanhava ainda os desdobramentos da Primavera Árabe e de levantes populares um outros países, como Espanha e Estados Unidos. No primeiro ano de mandato houve ainda as jornadas de Junho de 2013. Esse pano de fundo, em sua opinião, deu o tom do mandato até o final, fomentando a cultura de articulação com os movimentos que estavam imbuídos pelo espírito das manifestações. "As pessoas passaram a vir mais para cá. Primeiro chegaram batendo, depois começaram a dialogar. Começou a se criar uma cultura maior, de engajamento", conta.

> Teve um dia da manifestação em que a polícia prendeu mais de 200 pessoas. Eu estava aqui — relata Mistieri. — O André Takahashi, do Movimento Passe Livre, nos procurou no gabinete pedindo que o Ricardo intercedesse no sentido de garantir a integridade física deles. Eram umas 8 horas da noite e o Ricardo falou para irmos todos para a delegacia. Fomos eu, o Serginho [Sérgio Borges Arruda], a Carol [Ana Carolina Amaral], o Ricardo e o Rangel [Mohedano]. Ficamos lá até quase 2 horas da manhã. Fui testemunha de um menino que teve sua mochila manipulada por um policial enquanto ele estava

[4] PL 167/2015. Mais em goo.gl/3tjjxA.

[5] PL 858/2013. Aprovado na Câmara (goo.gl/3Vh4jl), mas vetado pelo prefeito (goo.gl/I0um4I). Mais em goo.gl/vYb9Nl.

> fora[6]. Isso para mostrar que, mesmo em começo de mandato, eles procuraram o Ricardo.

Young dá um passo atrás para explicar por que o mandato trabalhou tanto com os movimentos:

> O mandato tem um conjunto de princípios. Um deles é evitar atender a causas individuais, por exemplo, a do cidadão que reclama de alguém que faz barulho na frente da sua casa. Ou a questão é transformada em uma demanda coletiva, ou a gente não trabalha. Até entendo que a população, diante do gigantismo da máquina pública, precise dos vereadores para resolver seus problemas, mas o nosso mandato não tem essa característica. Quando vem um pedido individual, orientamos essas pessoas a transformá-lo em algo coletivo. Fazer com que aquilo se torne um ato político, não no sentido ideológico, mas de mobilização. Procuramos ser um instrumento disso.

Dessa forma, diz Young, as pessoas puderam perceber que o mandato não era intermediado por interesses partidários, o que lhe conferiu muita credibilidade para conseguir a chancela de articulador:

> Um mandato que não tem bancada, que não está alinhado com o governo e que age com absoluta independência, não consegue nada se não for por meio dessa articulação com os movimentos. Então nós temos muito respeito dos nossos pares e da Prefeitura exatamente por isso. Os movimentos sentem que no gabinete há um espaço público

[6] Nesse episódio, um policial colocou droga na mochila de um manifestante para justificar sua apreensão.

> para encaminhar as propostas. Nem sempre temos sucesso, porque depende de mil outros fatores. Mas, pelo menos, as pessoas não pensam que é uma arapuca na qual vão cair, que vão ter de deixar uma contribuição para o partido, assinar fichinha de filiação, etc. Não tem essa história.

Uma iniciativa que também ajudou a dar fôlego ao mandato foi o relacionamento de Young com uma galera jovem. Por exemplo, com a iniciativa Vem pra Roda Que Vai Ter Diálogo, protagonizada por Rombauer, com o intuito de enriquecer o debate político para além do Fla-Flu entre a turma do Vem pra Rua (pró-*impeachment* de Dilma Rousseff) e a do Não Vai Ter Golpe (anti-*impeachment*).

Outra moçada é a da Bancada Ativista, que levantou a provocação Trago de Volta Seu Amor pela Política[7]. A Bancada Ativista se intitula como um movimento suprapartidário de cidadãs e cidadãos de São Paulo, com atuação em múltiplas causas sociais, econômicas, políticas e ambientais, que se uniu para dar suporte a pré-candidaturas de ativistas ao Poder Legislativo nas eleições de 2016: "Visamos à oxigenação da Câmara dos Vereadores. Somos uma bancada de ativistas ocupando a política institucional", declara o movimento.

Não é só discurso não: a Bancada lançou oito candidatos a vereador nas eleições de São Paulo em 2016, sendo três pela Rede – Marcio Black, Marina Helou e Pedro Markun – e cinco pelo Psol, entre os quais Sâmia Bomfim, que conseguiu se eleger. Conhecido pela atuação no movimento Transparência Hacker, Markun foi lançado como o primeiro candidato cívico independente do Brasil, ou seja, com filiação provisória sem vínculo partidário, o que abre a possibilidade a qualquer cidadão de lançar-se candidato. Bem

[7] Saiba mais em www.bancadaativista.org.

ao estilo de ocupar a política pelas brechas, "*hackeando*" os velhos sistemas, a candidatura cívica independente "racha" o monopólio dos partidos, ao permitir outras portas de entrada para a disputa de cargos eletivos.

Destaca-se também o grupo Amor Mundi, que tomou o nome emprestado de uma publicação americana da qual Hannah Arendt participava. O grupo inspira-se na filósofa para debater questões envolvendo a complexidade na política. Em um espaço que favorece o retiro e a reflexão, o Amor Mundi promove encontros periódicos na casa de Young em Visconde de Mauá (RJ), onde também é ministrado o curso Práticas Políticas Transformadoras, que já teve duas edições e é fruto da parceria entre o Schumacher Collegge e a Eco Rede Social. Os encontros, voltados à troca de ideias sobre práticas transformadoras na política, reúnem de 20 a 25 pessoas, incluindo integrantes da política tradicional e representantes da sociedade civil.

ENCONTRANDO O PÚBLICO-ALVO

Com maior clareza no foco de atuação, o mandato fez as pazes com a ideia de delimitar o público-alvo: assumia-se a característica de falar a um público formador de opinião, mais restrito, até mesmo elitizado, em vez de buscar o contato direto com as grandes massas – buscando aproveitar o que tem de bom nisso. Vespoli resume assim:

> O mandato do Ricardo é de opinião, temático, relaciona-se com as ONGs. Fala com a classe média, que é formadora de opinião. Mas, nesse diálogo com a classe média, ele consegue trazer projetos muito bons, como o do combate ao desperdício de alimentos. É um PL de cunho mais elaborado que atende à sociedade como um todo, em vez de ter um alcance somente local. Ele também cria canais com o

> setor empresarial, que são necessários. Eu, que venho de uma base popular, já não teria tanta facilidade para abrir esses canais.

Mara Prado, chefe de gabinete, faz uma reavaliação da estratégia de campanha, que no começo tentou conquistar votos na periferia:

> Pela nossa própria falta de visão na época, fomos buscar votos nas franjas da sociedade. Se o Ricardo fosse sair para a reeleição agora, teríamos muito mais clara a delimitação do eleitorado, que é de fato mais elitizado, com exceção do movimento pelo Parque dos Búfalos, que é essencialmente periférico, mas com o qual temos amplo diálogo. Esse é um dado da realidade. Naquela época, embora já soubéssemos que ele tinha um voto de opinião diferenciado, tentamos votos em outras regiões, com pouco sucesso. O resultado da eleição de 2012 mostra que o eleitor dele é de classe média e média-alta, nível superior e residente do centro expandido.

> O eleitor do Ricardo está mais bem informado sobre os temas da sustentabilidade que a maioria das pessoas — complementa Ludmila Almeida, assessora de comunicação. — Na campanha, a mensagem sobre sustentabilidade não precisava ser tão básica. O que temos de fazer é sermos éticos e transparentes. O nosso maior desafio é ser o mais transparentes possível.

ENCONTRANDO SEUS MATIZES

No entanto, como ter uma posição transparente e confiável aos olhos da sociedade sem cair nas armadilhas de se optar pelo preto ou pelo bran-

co? Por isto ou por aquilo? A vereança de Ricardo Young deu-se também no contexto de um dualismo que há tempos não se via tão exacerbado no Brasil. E, enquanto ele atuava como um interlocutor entre as mais diversas linhas de pensamento, teve de enfrentar mais um senso comum, o que enquadra as pessoas em duas únicas posições: "Afinal, você é de esquerda ou de direita?".

Young não foi o primeiro político a enfrentar essa situação, e nem será o último. Assim como Young teve a experiência de formar a Frente Parlamentar pela Sustentabilidade, Fabio Feldmann, durante os anos 1980, articulou entre os deputados federais uma frente suprapartidária do meio ambiente durante a Constituinte:

> Aí precisa ter coragem para enfrentar preconceitos. Nos primeiros anos eu sofri muito patrulhamento: "Ah, você se articula com a direita!". Eu particularmente acredito que em nosso tema não existe esquerda nem direita.

O vereador do PV Gilberto Natalini é da mesma opinião:

> Quando eu era marxista-leninista, dividia o mundo entre operário e burguês, entre proletário e patrão, entre explorado e explorador. Minha origem foi pobre. Meu pai era balanceiro numa usina de açúcar e eu estudei na Escola Paulista de Medicina com esforço, me esfolei vivo. Já o Young veio de uma família de empresários e educadores. Nós dois discursamos muito, somos faladores, somos gritões. A diferença é que eu sou mais cruel e indignado. Ele é mais educado, mais elaborado e mais conciliador. Ele consegue conviver com o prefeito [Fernando Haddad], eu não. Mas a vida nos aproximou nas causas, hoje somos meio irmãos. Nós fundimos as nossas propostas de sustentabilidade,

> de meio ambiente, de humanização da cidade, de ética, de decência. Por isso que sou contra essa divisão entre coxinha – o riquinho – e tetinha, aquele que vive pendurado na teta do governo. Na verdade, as pessoas são as coisas que elas pregam. Então, essa discussão de direita *versus* esquerda, eu e o Ricardo já superamos.

ENCONTRANDO O SEU PAPEL

Mas essa visão suprapartidária se deparou com a realidade da disputa entre partidos e da busca de aliados dentro da Câmara Municipal de São Paulo. Como se sabe, o sistema político no Brasil democrático funciona basicamente assim: existe um Executivo eleito com 50% dos votos mais 1, que busca o tempo todo construir maioria nas casas legislativas para ter um governo de coalizão – e para isso poderá lançar mão das mais diversas estratégias. Não seria diferente na Câmara, como conta o vereador do PSD José Police Neto:

> A cada eleição você entrega para o prefeito uma única certeza: a de que ele iniciará sua gestão sem maioria. Quando eleito, o Haddad olhou para a Câmara e viu que contava com 13 vereadores de um total de 55. Então a fórmula que a gente montou no Brasil faz com que o início da gestão de um prefeito seja o de construir a maioria com os derrotados. E não construir um gabinete executivo com base na maioria dos votos. E aí se inicia um processo de negociação absolutamente desgastante que vai maltratando todo mundo. A primeira frustração ao iniciar um mandato é tentar entender como o Executivo compõe maioria. A minha leitura é que o Parlamento é montado nessa lógica fragmentada para permitir ao Executivo a cooptação.

Já Young opera sob outro pensamento, rompendo essa "montagem de times contra ou a favor". A contribuição que ele acaba dando, na visão de Police Neto, é a de pacificação do ambiente – por exemplo, no caso da disputa entre taxistas e Uber, que levou a um verdadeiro clima de guerra na Câmara. Essa disputa ficou tão tensa, que certo dia, no meio das discussões, um vereador chegou a tirar a roupa em cima de um caminhão. Durante três audiências públicas, teve vereador que partiu para cima de convidados. E, segundo o vereador, Young se destacou pelo seguinte posicionamento:

> Ele foi lá no microfone e falou: "Pessoal, vou dizer um negócio para vocês: para a gente resolver bem essa questão, terá de desagradar os dois lados. Quem quer tudo para o aplicativo e quem quer tudo para o táxi não vai sair contente. Só que, para a cidade, vai ser melhor. A gente não está aqui para agradar nem esse nem aquele grupo. A população é que está lá fora esperando essa regulação". Então esse tipo de atitude ajuda a mudar o comportamento, porque aqui a lógica sempre foi a de montagem de time, assim como a sociedade está vivendo sob o maniqueísmo petista-tucano. Mas partido não pode ser um instrumento para te colocar contra a sociedade, do contrário não faz sentido nenhum estar na vida pública. Só que a nossa sociedade tem sido guiada por essa lógica. Já o Young traz um espírito completamente diferente, ele conversa com todos. Porque o Parlamento tem de ser resultante do que a sociedade quer. A Casa Legislativa significa isso.

Assessor de Planejamento Urbano de Ricardo Young até 2014, Gil Scatena lembra que, na discussão do Plano Diretor, ao buscar o entendimento entre governo e oposição, ele dizia o seguinte: "A gente está fazendo

uma regra para os próximos 10 anos. E é um plano que tem condições de jogar a cidade em um cenário mais moderno, com perspectiva de fugir da polarização". Mas na hora H de votar, de discutir a emenda, ele teve que fazer das tripas coração para buscar esse diálogo. O ex-assessor diz que Young até foi entendido pelo governo como alguém capaz de fazer as pontes. Não seguia a lógica tradicional da oposição: se é do governo, sou contra. Antes de se pronunciar, ele buscava analisar as propostas à luz daquilo que o mandato defendia.

Tal tipo de posicionamento foge da zona de conforto e é difícil de manter, mas, no entendimento de Police Neto, Young conseguiu se segurar firme, porque foi "abastecido" por muitas fontes externas.

> Um dos mandatos mais abastecidos por organizações não governamentais e por ideias fundadas na academia, nas universidades, talvez seja o do Ricardo — opina Police Neto. — É mais gente contribuindo para o seu pensamento, é mais gente apoiando suas decisões. Ele vai ganhando força e estrutura, tanto intelectual quanto da sociedade, para enfrentar o senso comum segundo o qual se deve aceitar o maniqueísmo e todo mundo brigar no braço.

Um depoimento de Young confirma essa percepção de Police Neto:

> Quando você cria um campo de confiança na política, começa a atrair movimentos e a criar condições de articulação que vão aumentando esse campo, em um círculo virtuoso. Para isso, precisamos tomar muito cuidado com a arrogância, de achar que não pode trabalhar com pessoas assim ou assado. Dessa forma, não conseguimos fazer nada porque deixamos de articular. E nenhum homem é uma ilha. Ninguém faz nada sozinho. A sociedade se movimenta pela construção

> do possível. As radicalizações não constroem, elas criam impasses e todo impasse privilegia o mais forte. Radicalizar pode trazer méritos só para você e para os seus companheiros imediatos do movimento. Para a sociedade não há ganho nenhum.

Só que o grau de dificuldade aumentou quando entrou um outro elemento nessa história: a disputa pela narrativa da sustentabilidade – justamente a bandeira que Young evoca para o seu mandato. Segundo Scatena, cada voz divergente busca se apropriar desse discurso e o que acaba acontecendo é um esvaziamento de sentido:

> Os processos mostraram como é difícil um diálogo capaz de equacionar todos os conflitos existentes quando a gente fala em sustentabilidade. Quando se conversa, por exemplo, com o empreendedor no Parque Augusta, ele vai dizer que faz a construção da sustentabilidade na cidade. "Meus prédios têm melhor desempenho ambiental, eu gero emprego e renda, etc.". E aí o cara que defende o parque vai dizer que sustentabilidade não é construir prédio, é preservar o parque. E isso vale para o Uber e para o táxi. São visões distintas de cidade, em que a sustentabilidade também é uma narrativa em disputa.

Além disso, sustentabilidade está longe de ser uma expressão que todo mundo compreende. Por isso, Scatena defende que, além mediador e articulador, um papel importante do mandato de Ricardo Young é mudar o aspecto pedagógico da sustentabilidade na política:

> Quando a gente foi com o Ricardo na Zona Sul, ele disse para um produtor de orgânicos que a sua produção aumentava a biodiversidade, não poluía o manancial, fixava o sujeito na terra, impedindo o

parcelamento do solo e a especulação imobiliária. Disse a ele que estava produzindo alimento de qualidade, que porventura poderia ir para a merenda escolar, dar alimentação de qualidade para uma criança. Então, quando você faz esse discurso, os que não entenderam ainda o que significa produzir orgânicos têm uma chance de entender a sua importância, aprimorar o debate e compreender que aquilo vai muito além de colocar um selinho e vender mais caro. Verá que aquilo está dentro de uma corrente econômica distinta. Esse é um exemplo de uma questão de coragem política. Se você defender que o pobre tem direito a morar no Centro, você está mexendo em feridas históricas. Se você pegou um prédio na maciota, botou os caras lá, não falou nada, não pôs isso dentro de um discurso forte, você está perdendo o espaço pedagógico da política. O Haddad fez "o pedagógico" da bicicleta. Ele encarou o desafio. "Pode bater". Mas ele foi pedagógico. A sustentabilidade precisa de política pedagógica, de um discurso estruturado, que consiga se apresentar como pauta viável. Se não fica parecendo a São Paulo da *Vejinha Zona Oeste*. Nenhum demérito para a Zona Oeste, até porque eu moro aqui, mas fica parecendo que o discurso da sustentabilidade é o do cara que frequenta a feira de orgânicos do Parque da Água Branca, vai no Parque do Ibirapuera e anda de bicicleta na Avenida Paulista. Aí você conta isso para alguém de fora desse circuito e ele responde que você está com a vida ganha. O bom enfrentamento da sustentabilidade consiste em fazer o discurso pedagógico. A sustentabilidade exige enfrentamento, ela não vai acontecer com a manutenção das coisas como estão. Ela requer mudança de paradigma e você não vai mudar num piscar de olhos, mas sim com uma mudança cultural complexa. E o Estado tem um papel importante ao fazer os regramentos, ao fazer cumprir, ao investir recursos.

AS ARMAS DO HERÓI

Recapitulando o enredo da Jornada do Herói, ao lançar-se na aventura em terreno desconhecido, o personagem se vale de todos os seus trunfos para enfrentar inimigos e obstáculos, desafiado por aquilo em que acredita e que o tirou de sua zona de conforto. Nesse caso, o desafio de Young é provocar a tal mudança cultural complexa na sociedade, de que Scatena fala no capítulo anterior.

O caminho escolhido pelo herói para essa almejada transformação é o da política, com todos os seus pedregulhos, desfiladeiros, penhascos e armadilhas. Sozinho, não conseguirá ir longe sem antes ser abatido por inimigos jurássicos, mastodônticos. Suas armas são pequenas e podem ser facilmente engolidas. Ele percebe, então, que, em vez de duelar com gigantes em um largo campo de batalha principal, existem trilhas e atalhos pelos quais só os pequenos conseguem passar. E se os pequenos forem muitos e trabalharem conectados em rede, aí sim, existe alguma chance de vitória.

Rede é uma palavra mágica, presente na trajetória de vida de Young muito antes que ele pudesse um dia vir a sonhar com a política. A rede de que estamos falando agora é a de uma empresa que, já nos anos 1970, rompia com a estrutura de comando piramidal – vigente na maioria das companhias até hoje –, para operar por meio de uma estrutura horizontalizada, no formato de franquias. Era o Yágizi, a escola de idiomas da qual seu pai, Fernando Heráclio Silva, era sócio – Ricardo recebeu o sobrenome Young da mãe Catherine, americana.

Assim que se formou na Fundação Getulio Vargas, Young foi trabalhar na empresa da família, mas tinha um questionamento: "Eu achava franquia uma frustração porque ou você é dono ou não é. Qual a vantagem de ser

dono da organização se ela não nos pertence? E meu pai dizia: 'Esta é a grande vantagem'".

O Yágizi de fato, não era uma organização trivial, a começar pelo conteúdo oferecido aos alunos para ensinar os idiomas. A mãe de Ricardo Young, que era autora de livros, levava para a escola várias mensagens de caráter ambiental, como aquelas difundidas na Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente, em Estocolmo, em 1972, um marco histórico no movimento ambientalista.

> Ela publicou, em 1976, material para crianças que já tinha todos esses conteúdos. Chamava-se Magic Glasses. Continha 6 volumes e durou 25 anos, tamanha a atualidade que o material tinha. A gente promovia intercâmbios internacionais, trabalhava multiculturalidade, a questão da diversidade, do meio ambiente, trazia outros materiais com assuntos polêmicos, como as questões do aborto, da aids, estimulava o aluno a ter uma visão crítica da sua realidade — conta Young. — Eu costumava brincar que a gente era uma organização de filósofos, artistas e educadores porque, além disso, minha mãe fundou o Centro Brasileiro de Filosofia para Crianças, que depois eu vim a presidir também.

E, além dessa questão do conteúdo diferenciado, o Yázigi era um desses exemplos de organização que está à frente de seu tempo, por conta de seu modelo de negócios e a forma pela qual buscou a inovação.

> A franquia tradicional é a chamada *business format franchising*. Você tem um formato de negócio e o multiplica. Trata-se da mesma visão piramidal de sempre. Eu sou dono de você e você replica o meu conceito — detalha Young. — Mas, no Yázigi, começamos a perce-

> ber que a competitividade do franqueado estava na razão direta da sua experiência nas pontas do mercado. Isso é que trazia inovação. Então introduzimos o conceito de *learning network franchising*. Aí começamos a aplicar os princípios de inteligência organizacional em rede. Criamos um mecanismo de sistematização desse aprendizado contínuo e transformamos isso em um valor incremental na franquia. Eu fui muito impactado pelos trabalhos do Peter Senge sobre inteligência empresarial, como *A Quinta Disciplina*, livro absolutamente sensacional.

A experiência no Yázigi permitiu a Young exercitar algo que já fazia institivamente, que era a visão sistêmica. Ele conta que só conseguia resolver eventuais conflitos entre o franqueador e o franqueado valendo-se desse pensamento. Isso fez com que ele trouxesse o franqueado para ser coautor das tecnologias usadas na rede. No início da década de 1990, não havia internet no Brasil, mas sim um sistema chamado BBS, via cabo telefônico, para a comunicação entre todos. Nessa plataforma, os franqueados podiam participar e discutir os problemas. Depois, isso era consolidado em uma política do franqueador. "Foi aí que eu despertei para a inteligência e a riqueza da rede. Eu virei um rato de tudo aquilo relacionado a inteligência coletiva e aprendizagem organizacional. E finalmente surgiram as redes sociais, como expressão tecnológica e digital disso tudo", diz.

Ao descobrir que a inteligência estava distribuída na rede e pela rede, Young teve o grande *insight* de que era possível se fazer muitas coisas a partir das pontas das franquias nas comunidades. Então foram criadas várias ações de cidadania. Dali para projetos maiores, foi um pulo. Um pulo não, vários.

> Na minha vida empresarial eu tive uma militância muito intensa de responsabilidade social, de horizontalidade, de rede, etc. O que me levou a uma atuação intensa no Pensamento Nacional das Bases Empresariais, o PNBE, do qual fui coordenador duas vezes. Aos 50 anos, eu já sabia que não ia mais ser empresário — relata Young. — A visão que se tem do mundo a partir da ótica do empresário normalmente é muito reducionista, é uma visão competitiva, predatória, de otimizar resultados às custas de diminuir custos. Não é uma visão generosa. É difícil você ver um empresário com uma visão generosa. Ao contrário, o empresário quando é valorizado, é valorizado justamente pela sua agressividade, pela sua visão economicista do processo, de otimização de tudo. E eu vivi o melhor da cultura empresarial no PNBE: eram 400 empresários brilhantes, todos tinham tido algum tipo de militância. Do PNBE, foram criados o Instituto Ethos, a Fundação Abrinq, a Transparência Brasil, o Gife [Grupo de Institutos, Fundações e Empresas]. O Oded Grajew era o principal líder desse grupo, ao lado de Emerson Kapaz, Sergio Mindlin, Helio Mattar, Eduardo Capobianco, Guilherme Leal, entre outros. Esse núcleo de pessoas que fundou o Ethos era o que havia de mais "inquieto" naquela época.

Já nos anos 2000, com marcos importantes como o Relatório do International Panel on Climate Change (IPCC) sobre mudança do clima, o filme *Uma Verdade Inconveniente*, de Al Gore, e o Relatório Stern, as questões ambientais se integraram à agenda da responsabilidade social e o movimento pela sustentabilidade ganhou força.

> Nós, então, criamos o movimento Amazônia Sustentável, a Rede Nossa São Paulo e a plataforma das empresas sustentáveis. O intuito era trabalhar nas três dimensões: global, local e empre-

> sarial. Criamos tudo num ato só — conta Young. — Daí nasceu o Brasil com S, que foi o que me trouxe para a política. Esse grupo, formado por movimentos ambientalistas, gente da política, da universidade, etc., reuniu-se e decidiu que estava na hora de inserir a sustentabilidade na política.

Não se pensava ainda em partido, mas já havia o espírito da construção de uma rede. A ideia era fortalecer um campo político da sustentabilidade que pudesse contagiar partidos, organizações da sociedade civil, criar uma agenda comum estratégica, de longo prazo, capaz de caminhar de forma suprapartidária. Foi essencial para a busca desses objetivos a formação da Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Raps). Os caminhos, no fim, acabaram levando à criação da Rede Sustentabilidade – com todas as vantagens e desvantagens da formalização em um partido, proposta que o próprio Young chegou a questionar no início, mas em seguida abraçou e contribuiu para que virasse realidade.

> Quando eu era estudante, entrei na luta contra a ditadura para viver a fundo o movimento de resistência. Quando eu fui empresário, entrei fundo na experiência da responsabilidade social. No Ethos, entrei fundo na experiência de uma organização da sociedade civil articuladora — conta Young. — A decisão de entrar para a campanha do Senado [em 2010] e vender a empresa foi para ter sustentação econômica e poder me dedicar à politica de forma totalmente independente. Entrei fundo na política para experimentar as teses que a gente defendia. Da transparência, da ética, da copolítica, das boas práticas, da inteligência coletiva, das dinâmicas da sustentabilidade e de ações suprapartidárias. Fundamos logo a Frente Parlamentar pela Sustentabilidade, para retirar a

> sustentabilidade da disputa partidária, e esta foi uma das iniciativas que mais bem funcionaram nessa legislatura. A minha vinda para a política foi para conhecê-la a fundo e desmentir a ideia de que política é um lugar que só tem vileza, corrupção, desonestidade, egoísmo. Assim como pude desmentir que no mundo empresarial não existe consciência social.

A formalização em um partido daria o passaporte para entrar no sistema, assumindo-se aí todos os riscos envolvidos. Entrar no sistema pode tanto significar a cooptação por ele, dado que as forças dominantes tendem a anular quem vai contra a corrente, como também pode provocar a sua desestabilização.

A força dos pequenos não pode nunca ser subestimada. Um microscópico vírus é capaz de tomar conta de um organismo infinitamente maior que ele. Basta conseguir multiplicar-se em suas células. Um *hacker* pode reprogramar um sistema inteiro, se souber explorar a sua fragilidade, e isso vale para a política, como acredita Pedro Markun. As células podem ser pequenas, mas, se estiverem conectadas em rede em torno de um ideal, são praticamente indestrutíveis – para o bem ou para o mal, haja vista a Al Qaeda e o Estado Islâmico.

A rede confere resiliência – a natureza ensina isso há bilhões de anos – e esse foi o trunfo que o herói descobriu na sua jornada de ocupar a política pelas brechas, adequando-se aos espaços e arranjos possíveis, sem nunca perder a esperança de um dia transformá-la.

18

CAPÍTULO 4

OS APRENDIZADOS

As transformações com as quais Young sonha são profundas, atingem o nível de uma revisão no modelo de desenvolvimento e na forma como a sociedade se organiza, produz, consome e cultiva seus valores. São mudanças que implicam avanços civilizatórios, pedem um novo padrão de relacionamento com o entorno, com o outro e consigo mesmo. Almejam uma evolução do ser humano, que se expande para o mundo a partir do indivíduo.

Para muita gente, tudo isso beira o utópico, passa longe de uma proposta política pragmática para lidar com as premências do cotidiano. Com tantos problemas para resolver, temos tempo para sonhos e utopias dessa magnitude? Vale retomar a frase do escritor Eduardo Galeano, citada na Introdução deste livro: utopias são como o horizonte, nos fazem caminhar, mesmo sabendo que não podemos alcançá-lo.

E quem garante que são mesmo desejos inatingíveis? Talvez sejam realizáveis, e tudo não passe de uma questão de tempo para que se materializem. Como diz o próprio Young, quando vemos um carvalho, esquecemos que um dia foi semente. Quando não passava de um grão, quem podia acreditar que alcançaria tamanha estatura? Olhando para a História, toda grande realização, diz ele, começou no terreno do imaginário, da vontade, daquilo que parecia improvável. Não importa a consistência dos

sonhos, o importante é que nesse momento existe algo suficientemente palpável para começar a caminhar: um norte.

Nesses primeiros passos, o mandato provou que transformações concretas são possíveis, ainda que restritas ao campo de realidade de que a equipe dispunha para atuar. Alguns destaques são bem tangíveis, como, por exemplo, o fato de Young conseguir emplacar diretrizes de sustentabilidade no Plano Diretor. "Ele foi reconhecido por outros como o cara que levou esse debate para o Plano", diz Gil Scatena, assessor com o qual Young contou nesse processo e que contribuiu de maneira determinante para que o gabinete fizesse a diferença na questão do planejamento urbano.

Para Ana Carolina Amaral, coordenadora de Comunicação no início do mandato, além do empenho de Scatena relativo a essa questão, Young teve uma boa atuação no Plenário, nos discursos e no posicionamento: "Eu vi que essa atuação teve sentido para a cidade. Contar com um vereador da sustentabilidade votando no Plano Diretor fará com que a gente tenha uma São Paulo menos destruída ou destruidora nas próximas décadas".

Entre os vários legados que a vereança de Ricardo Young deixa para a cidade, destacam-se projetos de lei como o da merenda orgânica, o que combate o desperdício de alimentos, o que compensa as emissões de gases de efeito estufa de grandes eventos realizados na cidade, e o de compensação ambiental (descritos nas Partes 2 e 3). Vale ressaltar igualmente a atuação estratégica do gabinete nas contendas envolvendo o Parque Augusta e o Parque dos Búfalos, e a mediação entre taxistas e o Uber, que contribuiu para forjar um debate sobre mobilidade na cidade.

O mandato ainda deixa mais dois legados para a Câmara Municipal de São Paulo e para o Legislativo de modo geral: os indicadores de desempenho do mandato, construídos pela consultoria Avesso Sustentabilidade, e o trabalho desenvolvido por Cândido Azeredo, que conseguiu identificar os nós de funcionamento da Câmara.

Indicadores de desempenho são um tipo de métrica comumente usada em empresas privadas para avaliar a sua *performance* e a de seus colaboradores. Mas, no setor público, ganha ar de novidade. Como medir o desempenho de um vereador? Que parâmetros usar para identificar se realizou ou não um bom trabalho?

E de que forma uma vereança com características tão diferenciadas como a de Young poderia suplantar o senso comum, medindo mais que presença em Plenário, fidelidade partidária e quantidade de projetos de lei? Embora importantes, indicadores como esses não traduziriam a natureza de seu mandato, identificada primordialmente com o papel de articulação. Era preciso pensar fora da caixa.

Foram, então, criados indicadores tais como cumprimento dos compromissos apresentados em campanha, influência do mandato nas discussões em curso na Câmara e coerência nas votações em Plenário. Os indicadores, que começaram a ser construídos logo no início do mandato, puderam ser aplicados no exercício de 2015. Para que pudesse ser conhecida pela sociedade e aplicada por outros vereadores, a metodologia dos indicadores foi apresentada ao público e colocada à disposição durante uma edição das Segundas Paulistanas no final do ano de 2016.

Quanto ao trabalho realizado por Azeredo, este propôs uma profunda e extensa ressignificação da Casa, identificando os pontos fundamentais que precisam ser melhorados no serviço prestado à sociedade. Trata-se de um verdadeiro tesouro, replicável para todo e qualquer Poder Legislativo municipal.

Para reforçar a importância desse trabalho, basta olhar os resultados da pesquisa Indicadores de Referência de Bem-Estar no Município (Irbem) de 2013, segundo a qual apenas 6% da população paulistana considera a atuação da Câmara ótima ou boa, enquanto 37% a avaliam como regular e 54% como ruim ou péssima (3% não responderam ou não souberam

responder). Só esses números indicam a magnitude do trabalho que precisa ser realizado na direção de melhorar a relação do cidadão com aqueles que o representam. E de como ainda há muito o que aprimorar na gestão do setor público.

O trabalho de Azeredo, segundo Young, teve grande influência na concepção de seu mandato e no seu "fazer" político:

> O estudo do Cândido reforçou os aspectos mais fenomenológicos da política. Toda essa visão cartesiana da política, de que vereador é eleito pelo povo para fazer lei e funciona como uma espécie de despachante junto à Prefeitura, tudo isso foi revisto e repensado com o trabalho do Cândido. Vereador pode ser um militante da sociedade civil organizada dentro da instituição, o porta-voz de alguma causa. Então você tem o processo reverso. O trabalho mostrou as múltiplas relações, a relação interna com a Câmara, a relação externa com os movimentos sociais, a relação direta com o cidadão.

Muitos protótipos resultaram desse estudo. Por exemplo, a realização de um *hack lab*, uma espécie de laboratório aberto de "*hackeamento*" do Legislativo, pelo qual o cidadão poderia "entrar pelas brechas" e acompanhar o que é uma Câmara, para o que serve, como atua. Outra ideia foi criar uma miniouvidoria dentro dos gabinetes para "dialogar" com a Ouvidoria central da Câmara, pois um dos gargalos identificados foi o de que a Ouvidoria "falava sozinha", não tinha um fluxo de continuidade com os gabinetes, ao passo que estes poderiam nutri-la com informações fundamentais sobre as demandas da população.

Um outro protótipo foi o cardápio do vereador, que Azeredo montou com base em uma leitura transversal do Regimento Interno e da Lei Orgânica do Município. Ele conseguiu identificar 114 atribuições possíveis

de um vereador, ou seja, muito além de fazer e votar leis. E uma ideia incrível foi desenvolver oficinas de jornalismo investigativo com jovens da periferia, abordando questões da comunidade que necessitam do envolvimento do Legislativo e do Executivo. Cada um desses cursos resultaria em uma cartilha, aberta continuamente a melhorias, que apontaria os caminhos para se resolver problemas locais. "Tudo isso ficou na fase de protótipo, mas são ideias poderosíssimas", afirma Azeredo.

SUBVERTENDO A PRÁXIS

O mandato ainda gerou uma série de legados de caráter mais subjetivo que, melhor dizendo, constituem verdadeiros processos de aprendizagem – para a cidade, para o movimento da sustentabilidade, para a Câmara, para toda a equipe que partilhou do gabinete de Ricardo Young e para ele mesmo: "Confesso que aprendi mais nesses 4 anos do que em décadas inteiras da minha vida", declara.

Esse legado se chama método e prática. Refere-se menos a "o que" fazer e mais a "como" fazer. Uma grande contribuição de Young foi confrontar paradigmas que ditavam o tom das decisões da Casa, inovando no método – participativo, inclusive na gestão da equipe, e aberto à sociedade e aos movimentos socioambientais – e na prática. Isso porque sempre votou os projetos de lei por mérito, ou seja, pelo conteúdo em si, e não por interesses políticos. Essa postura trouxe uma perspectiva de mudança cultural e comportamental.

A Frente Parlamentar pela Sustentabilidade, por exemplo, mostrou como tirar essa temática da área de fogo cruzado das disputas partidárias, alçando-a para um nível acima, onde pudesse avançar com mais fôlego e isenção. A iniciativa das Segundas Paulistanas criou espaços de diálogo

dentro da Câmara, conectando cidadãos com a Casa e trazendo para perto do Poder Legislativo os movimentos socioambientais e suas vozes. Ao assumir o papel de articulador e mediador, buscando uma visão sistêmica em cada questão, colocou em prática o pensamento complexo na política, afastando-a do reducionismo binário.

> O Ricardo, tanto no discurso como no método, mostrou que é preciso despolarizar para buscar consensos e assim obter avanços — avalia Scatena. — Além disso, ele foi capaz de levar esses movimentos do Terceiro Setor lá para dentro da política, para eles verem quão difícil é formular leis, fiscalizar, entender o papel do Estado. E para verem como potencializar o uso da Câmara Municipal, que é um espaço já institucionalizado e está lá para atender as demandas da sociedade. Nessas questões o Ricardo foi muito feliz.

Na visão do assessor parlamentar Leonardo Santos, a grande contribuição é a de mudança de pensamento na Casa. Segundo ele, Young não se importa, por exemplo, quando o prefeito pega pedaços do seu projeto. Em vez de achar que teve sua ideia "roubada", ele até acha bom que alguém aproveite o que produziu.

> Esse exemplo retrata uma mudança na relação com o Poder Legislativo — considera a assessora Roberta Rosa. — O Ricardo mostra que tem uma relação com o Poder Legislativo diferente de todos os outros vereadores quando vota em um projeto pelo mérito, independentemente de quem foi o autor. Ele faz o que tem de ser feito. E aqui a gente se cansa de ver projetos que são inconstitucionais e ilegais, mas o vereador vota a favor porque não pode votar contra o projeto de um colega. Já o Ricardo leva o conteúdo do PL para os

> debates. A Comissão de Transportes hoje é outra, tem o tom dele. Dentro da Comissão, a gente relata projeto de outros vereadores dando parecer do mérito por se tratar de uma comissão temática. Ele lê projeto por projeto. Quando não concorda, me pede para avisar que não vai relatar favoravelmente. Daí chega o assessor do vereador e fala: diga ao Ricardo que sou seu amigo, fala para relatar favoravelmente pela nossa amizade... Mas ele não faz isso. Eu pessoalmente vou levar isso comigo, porque, em 10 anos aqui dentro, não tinha visto acontecer dessa forma. E essa é uma mudança que a Casa também vai levar.

Segundo a coordenadora de Comunicação Alice Marcondes, foi assim que ele conseguiu melhorar o trabalho dentro das comissões. É o tipo de postura que pode ser um embrião de mudanças. "Se um vereador quiser influenciar positivamente o trabalho da Casa, pelo menos já foi dado um pontapé inicial do que tem de fazer", diz.

Um projeto de lei na Câmara segue este caminho: ao ser protocolado, o projeto passa pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), à qual cabe dizer se é constitucional ou não. Sendo constitucional, o projeto pode tramitar. Em seguida, é designado a passar por duas comissões relacionadas ao tema do projeto. São as instâncias nas quais o mérito do projeto é discutido. Se aprovado por essas duas comissões, estará pronto para ir a votação no Plenário.

> Em tese, quando um projeto chega ao Plenário, já foi discutido por essas duas comissões e teoricamente aprimorado — explica Marcondes. — Isso é o Regimento, mas não é a prática. Na praxe, caso tenha passado na CCJ, é automaticamente aprovado pelas comissões de mérito, sem debate. Se entrar naquele sistema de acordo, segundo o

qual os vereadores podem indicar dois projetos para serem aprovados, o projeto vai passar.

Quando o Ricardo entrou na Comissão e ia discutir o mérito, o pessoal falava: "Mas nunca se discutiu mérito aqui". Mérito é Regimento, mas não é praxe — conta Rosa. — Além disso, o Ricardo já cansou de barrar projeto na Comissão de Transportes porque era inconstitucional. Aí alguém argumentava: "Mas já passou pela CCJ!". Eu queria que um dia o Ricardo participasse da CCJ. Mas um vereador de bancada única não consegue entrar nessas comissões que influenciam mais.

Esse tipo de comportamento ético e respeitoso, no entender do vereador do PSD, José Police Neto, é um dos maiores aprendizados que o mandato deixa para a Câmara. O respeito não para por aí. Ele destaca que Young trouxe à Casa uma visão do desenvolvimento das metrópoles a partir de uma matriz que respeita as futuras gerações.

Com isso, ele se recusou a transformar um capital finito, que é o capital ambiental, em uma moeda de troca. Além disso, frisou a ideia de que a solução para os dilemas da população não está na Câmara, e sim na sociedade — diz Police Neto. — Por muito tempo, a Câmara agiu de forma presunçosa e narcisista, imaginando que bastaria consultar o seu corpo jurídico para resolver os problemas da cidade. Essa é uma ideia que ainda resiste: o Parlamento consulta os procuradores e os procuradores dão uma resposta com o que o vereador precisa para escrever a lei. Como tudo aqui é superlativo, a tendência é você se achar superlativo também. Mas e o mundo lá fora? E a experiência de outras cidades? Com quem o vereador falou além dos procuradores? O Ricardo faz muito essa provocação. Como vamos escutar as universidades? Como vamos escutar a so-

> ciedade que se organizou? Como vou trazer outros pensares para a solução de um problema de mobilidade? Como vamos olhar para um desenvolvimento econômico associado à questão ambiental? E para um desenvolvimento social associado ao desenvolvimento econômico? O Ricardo deixa um legado muito grande com isso. Ele se preocupa se estamos tratando bem a sociedade, de modo que a sociedade queira estar conosco.
>
> Esse não é um relacionamento nada fácil — pontua Police Neto —, porque muitas vezes é preciso mostrar à sociedade que ela está escolhendo caminhos que não levam à sustentabilidade. Que é preciso rever hábitos, mudar comportamentos, que há limites. Apontar para verdades inconvenientes vai na contramão da maioria dos discursos políticos usados para ganhar popularidade.

O eleitor tem grande responsabilidade nisso. Quando sinaliza que deseja soluções cômodas e o vereador simplesmente o atende, está pronta a receita promíscua do populismo. O vereador fala o que o eleitor quer ouvir, mesmo sabendo que será impossível cumprir o prometido. Para Police Neto, Young rompe essa lógica quando se posiciona assim: "Só vou dizer o que é possível fazer". Se essa outra forma de fazer política resultará em votos é que são elas. Dependerá do amadurecimento da sociedade.

Gerar conhecimento e provocar reflexões é uma das tantas formas de municiar esse processo de amadurecimento. Assim, integrantes da própria equipe de Ricardo Young entendem este livro como um dos legados do mandato, na medida em que compartilha as experiências vividas, com todos os seus erros, acertos, frustrações e conquistas. E pode servir de inspiração para os novos aspirantes da chamada política para a sustentabilidade.

LACUNAS PARA OCUPAR

Mal o mandato caminhava para os seus meses derradeiros e já se podia sentir, entre a equipe e os colegas, um clima de nostalgia com a saída de Ricardo Young da Câmara. E também um sentimento de preocupação com o espaço deixado vago.

> É um prejuízo perdê-lo — diz Police Neto. — Eu não consigo enxergar, por enquanto, outros vereadores que ocuparão o espaço que ele ocupou aqui. Isso faz mal para a cidade. Mesmo concorrendo à Prefeitura, ou sendo prefeito, a cidade perde por conta disso. Ele não segue os quadradinhos que os outros políticos seguiram até agora. Uma mesma receita sempre resultará no mesmo político. O Ricardo não seguiu a mesma receita, portanto não é o mesmo político. Existe um problema seríssimo na nossa política: ela criou regras para darem certo para o político, não para a cidade. O Ricardo presta imensa contribuição ao não seguir esse modelo.

Para Fabio Feldmann, a campanha de Ricardo Young a prefeito precisa seguir firme no compromisso de trazer vereadores para a Câmara, porque somente assim será fortalecida a representação política de qualidade, dando capilaridade para a Rede. E, principalmente, para ocupar o espaço com candidatos de opinião, ou seja, que empunhem bandeiras para a sociedade, em vez de agirem de forma paroquial, atendendo a uma região específica.

> Os candidatos de opinião são fundamentais em um Parlamento porque defendem sistemas estratégicos e importantes para a cidade, como sustentabilidade, ambiente, cultura. Nessa eleição de 2016, com

> a saída do Ricardo, do Andrea Matarazzo [para concorrer como vice da chapa de Marta Suplicy à Prefeitura] e do Roberto Trípoli, e caso o Nabil Bonduki e o Gilberto Natalini não se reelejam, poderemos não ter nenhuma representação de opinião na nossa bandeira da sustentabilidade — disse Feldmann em entrevista realizada em junho de 2016. — Porque o cara que defende cultura, como o Nabil, defende sustentabilidade, e o cara que defende sustentabilidade defende cultura. São perfis muito parecidos. A Rede precisa se esforçar para conseguir representantes no Parlamento, pois a política não existe sem representação parlamentar. Se não, você cria uma associação de sustentabilidade e pronto.

Em julho de 2016, além da chapa Ricardo Young e Carlota Mingolla para a Prefeitura, a Rede lançou 16 candidatos à vereança paulistana, durante convenção em São Paulo, mas nenhum foi eleito. Na ocasião, expôs claramente a sua posição, apaziguando angústias geradas por conta da formalização do partido: embora as instituições políticas tradicionais estejam em crise, elas continuam existindo e precisam ser ocupadas da melhor forma possível. Se a política generosa – a serviço do bem comum e do poder compartilhado – deixar os espaços vagos, a política mesquinha – referenciada em projetos de autopreservação no poder – logo tratará de ocupá-la.

O vereador do Psol Toninho Vespoli tem a mesma visão:

> Esse modelo de política está esgarçado, as ruas estão repudiando. Só que a gente não tem outra coisa para botar no lugar ainda. Estamos vivendo uma transição. Nesse sentido eu falo: se não tem um modelo novo, o modelo partidário ainda é essencial, porque é onde acontece a verdadeira disputa.

A experiência de Young, que ocupa a estrutura tradicional do Legislativo mas reposiciona a política em seu método e prática, pode, no entendimento de Scatena, ser multiplicada e virar um legado. Mas, para isso acontecer, é necessário que não se largue o bastão após o fim do mandato no Legislativo:

> Por isso, volto a dizer: uma força política estruturada [em um partido] é importante. Não dá para abrir mão de alguém que empunhe a bandeira. Se o Ricardo não sai para prefeito, quem vai falar sobre sustentabilidade nas eleições municipais de 2016? O João Doria? O Fernando Haddad? O Celso Russomano? A Marta Suplicy? Não vão. Eles vão falar de meio ambiente. Por isso, esse legado tem de ser trabalhado e este livro pode contribuir muito nesse sentido.

ABERTURA PARA OS ERROS

Retomando o que diz a socióloga Maristela Bernardo na Introdução deste livro, a maior contribuição que um trabalho documental como este pode ter é fazer uma radiografia do mandato, a fim de esclarecer, de peito aberto e de modo contundente e cirúrgico, quais são as dificuldades de se fazer política no Legislativo. A Parte 2, que descreve o choque das expectativas com a realidade, vai ao encontro disso.

Para Mara Prado, chefe de gabinete, o legado consiste em contar para as pessoas sobre os obstáculos e as virtudes de ser vereador em São Paulo e o que foi feito para contornar os problemas. "A finalidade é que outras pessoas que cheguem com os objetivos do Ricardo aprendam com a nossa experiência. Não precisem errar os mesmos erros que nós", observa. Com isso, o movimento da política para sustentabilidade queima

etapas, evita que se perca nos mesmos labirintos, e pode ganhar mais celeridade e eficiência.

Uma crítica construtiva que Amaral faz é de que a Nova Política pregada pela Rede seja praticada essencialmente na equipe interna, do portão para dentro, para que então se possa trabalhá-la do portão para fora. Isso começa por um alinhamento e um pacto sobre esse valor entre todos.

Com as dificuldades impostas pela realidade do Legislativo e seu funcionamento, e com os sonhos muito maiores que a capacidade interna de realização – como relatado na Parte 2 deste livro –, Amaral acredita que parte da equipe saiu desgastada do processo. Alguns integrantes foram de fato deixando a equipe ao longo do período. Com todo esse quadro, o espetacular trabalho de Azeredo deixou de ser plenamente aproveitado. Fruto de uma extensa pesquisa, realizada por 6 meses, que ouviu quase 200 pessoas, o estudo tornou-se um tesouro no fundo do mar.

> É um trabalho que, se tivesse sido mais aproveitado, poderia ter revolucionado o mandato e a Câmara — destaca Amaral. — O estudo aborda o conceito de complexidade que o Ricardo quer colocar em prática na política. Mas o difícil é que ela mexe em conexões que nem sempre a gente quer mexer. O *design thinking* [método usado no estudo] tem duas grandes fases. Uma é do diagnóstico, a partir do qual surgiram 33 questões, representadas por cartas. E a segunda fase, que seria uma cocriação da equipe em torno dessas questões, não andou.

Nas palavras de Azeredo, havia uma "indisponibilidade interna de avançar", pois o trabalho, para ser colocado em prática, exigia dedicação das pessoas. Ao mesmo tempo, várias outras demandas da sociedade surgiam no gabinete. Com isso, o urgente muitas vezes se sobrepunha ao importante.

A boa notícia é que, embora esse trabalho não tenha sido usado em sua totalidade, ele continua disponível, ressalta Azeredo:

> Todas as ideias estão em Creative Commons. As pessoas podem pegar e aplicar. Seria um sonho, a coisa mais desejável do mundo. Quando eu sento para falar do trabalho com alguém que entende de Legislativo e sabe dos buracos, das urgências, é sempre uma conversa muito rica, porque foi feito a muitas mãos. Não é um trabalho só meu, eu sou um mensageiro que ouviu a experiência de vida de centenas de pessoas. Por isso o estudo acaba sendo poderoso.

SEMENTE, NÃO PARA DAR FRUTOS, MAS SIM CRIAR RAÍZES

A experiência de Young na Câmara Municipal mostra que foi dado apenas um passo inicial no processo de chegada da sustentabilidade na política institucional. O desafio assumido por Young e outros candidatos está dado: como conservar os pilares éticos e fazer nova política dentro de um sistema ultrapassado, sem ser engolido por ele? Bernardo é uma das pessoas ouvidas neste livro que traz essa preocupação e ao mesmo tempo deixa o seu recado:

> O que está dado é que não deverá haver reforma política a partir do sistema. Jamais. Do jeito que é o sistema brasileiro, extremamente fisiológico, não existem hoje forças dentro dele capazes de liderar uma reforma. O sistema se protege demais. Toda a lógica do poder exerce uma supremacia impressionante dentro dele. A lógica de bem público está extremamente colocada para baixo. Embora esgotado, esse sistema detém o poder. Então não será ele que vai implodir-se. Essa

> implosão precisa ser provocada de fora. Acontece que, no momento em que você tem um partido com possibilidade de candidaturas, as cabeças começam a funcionar em função disso, de fazer o máximo esforço para ganhar, e aí pode esquecer de criar uma comunicação com a sociedade em torno da Nova Política.

Há integrantes da Rede atentos a esse risco levantado por Bernardo. Um deles é José Gustavo Fávaro Barbosa, o Zé Gustavo, que, ao lado de Marina Silva, forma a dupla de porta-vozes do partido em âmbito nacional. Na Convenção da Rede que lançou as candidaturas para as eleições municipais de 2016, o menino de 26 anos nascido em Rio Claro, interior de São Paulo, justamente fez questão de frisar que esse movimento vai na direção de deixar um legado positivo para a própria política, resgatando-a do descrédito em que se encontra.

Descrédito este patente em um diálogo que ele reproduziu entre a mãe dele e uma amiga: — "O seu filho tá fazendo o quê?" — "Ihh, ele tá mexendo com política". Como se estivesse, por exemplo, envolvido com drogas. É assim que a política vem sendo entendida ultimamente. Mas na concepção de Zé Gustavo, "política é a busca da felicidade do coletivo. É forma e conteúdo". Ou seja, método e prática.

Em sua dissertação de mestrado[1], Eduardo Rombauer destaca a atuação de Zé Gustavo e o cuidado que toma para não se tornar um político como qualquer outro:

> O Zé trabalha isso em nível pessoal e, a partir dessa consciência, consegue achar o seu discurso. Ele saiu de um discurso mais padro-

[1] *O Vazio no Poder - Uma jornada reflexiva pelo fenômeno político*, apresentada à London Metropolitan University, em 2015.

> nizado e encontrou sua narrativa mais autêntica. É a isso que me refiro quando digo que estou trabalhando a construção de um novo político. Estou mais preocupado com as pessoas da Rede do que com a estrutura do partido. Para mim, isso é a Nova Política: olhar para o ser humano.

Bernardo ressalta que, se a Rede quiser manter a chama de inovação política, as pessoas que fazem parte dela não devem centrar esforços nas próximas eleições, e sim no médio e no longo prazos:

> No caso do Ricardo, na minha visão, não existe nenhuma importância ele ter mais chances ou menos chances de ganhar a Prefeitura. O mais importante é ele fazer uma campanha que contribua para a educação política da população e para a abertura de novas possibilidades.

Young não tem dúvidas em relação a essa missão de caráter mais pedagógico da política: embora entenda que os cargos majoritários são alavanca para pôr em prática as mudanças que deseja, não coloca a vitória como ponto a ser perseguido. O interesse dele, ao participar como candidato a prefeito, é o de tornar mais visíveis as questões de sustentabilidade para o público e o de provar que dá para fazer política com ética, sem se deixar contaminar. No enredo da clássica Jornada do Herói, mesmo depois de passar por maus bocados, o personagem não desiste. Ele ressurge das batalhas e mostra que está pronto para fazer tudo de novo.

> Por que as pessoas se candidatam? Eu continuo nesse jogo porque acredito que temos de construir uma cultura política diferente. E você só constrói uma cultura política diferente fazendo política — ressalta

> Young. — E quem disse que eu vou ganhar a eleição? Penso que o processo político não é só ter elemento para ganhar mandato. Você vai construindo uma narrativa na sociedade. Para mim, o ganho está em fazer avançar o movimento da sustentabilidade. O sonho não é ser eleito. O sonho é ampliar o espaço da sustentabilidade.

É como dizer que a semente foi plantada, não com a finalidade direta de dar frutos, mas sim criar raízes. Os frutos, se vierem, serão mera consequência desse processo e merecem levar o tempo que for preciso para amadurecer.

Olhando o passado, a trilha que desembocou na política era uma evolução natural do movimento pela sustentabilidade. Deu-se de forma completamente orgânica, quase inevitável, como água que, de uma forma ou de outra, acaba encontrando o seu caminho para correr.

BREVE HISTÓRIA DE UM MOVIMENTO

Arrebatador. Assim Young classifica, em entrevista[2] concedida à revista *Página22*, o movimento em torno de um projeto de país que, de maneira inédita na História brasileira, colocava a sustentabilidade como eixo transversal da política:

> Talvez o único momento em que tenha sentido esse arrebatamento foi na década de 1980, com o fim da ditadura, a Anistia, as Diretas

[2] Leia a entrevista na íntegra em pagina22.com.br/2013/03/11/sonhatico-em-terra-firme, realizada por Amália Safatle e José Alberto Gonçalves Pereira, em fevereiro de 2013, dois dias antes de o nome do mais novo partido, o Rede Sustentabilidade, ser anunciado ao público. Alguns trechos dessa entrevista estão reproduzidos neste capítulo.

> Já, a Constituinte, aquele clima de construção do novo. Quando nos unimos em 2008 em torno da ideia da plataforma Brasil Sustentável, nós víamos uma parte do *iceberg*, mas não o todo. O que víamos? Que a questão de uma opção sustentável de desenvolvimento era um imperativo, e que o governo, prisioneiro dos interesses políticos e econômicos, não seria o espaço de articulação disso. Eu participei do "Conselhão" [Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social] na primeira gestão do Lula e vi a dificuldade de sair daquela lógica de interesses. Lógica que ditava os programas de governo e só podia ser rompida a partir de uma grande articulação na sociedade. E nós tínhamos um *case*, que vinha a ser a rede das Cidades Sustentáveis, nascida em 1996 após nossa experiência em Amsterdã.

A experiência em Amsterdã a que ele se refere foi o primeiro congresso da Global Reporting Initiative (GRI). Ali, o prefeito da capital holandesa mostrou que era possível aplicar princípios GRI – adotados pelas empresas – em uma cidade. Foi algo muito surpreendente. Era a sustentabilidade saindo das pequenas esferas e alçando a gestão pública.

> Foi a primeira vez que vi isso. O Guilherme [Leal], o Oded [Grajew], sua mulher, Mara, e eu estávamos caminhando em Amsterdã, entramos em um café – não um café heterodoxo, então não podem dizer que foi resultado de uma piração (*risos*) – e começamos a sonhar. Era 2006, o Al Gore tinha acabado de lançar o filme [*Uma Verdade Inconveniente*], havia saído o relatório do [Nicholas] Stern e o IPCC [Intergovernmental Panel on Climate Change] estava preparando o seu. Estava aquele clima e daí nasceu a ideia de se criar o instituto Nossa São Paulo, para influenciar as eleições municipais de 2008. Quando voltamos ao Brasil, entramos em contato com o Bernardo

> Toro [filósofo e educador colombiano] para saber a história de Bogotá[3] e, então, lançamos a primeira plataforma, voltada não só para São Paulo, mas para algo maior. Então nasceu essa visão do Brasil com S.

O Brasil com S foi um manifesto do qual Young foi um dos signatários e que deu início ao projeto resultante na candidatura de Marina Silva à Presidência da República, em 2010, pelo PV.

> A economia verde ainda estava engatinhando. Vimos lá o que chamo de efeito pororoca, uma combinação inusitada nesse movimento da sociedade civil, independente das colorações ideológicas. Conseguimos unir o grosso do movimento socioambiental e o grosso das empresas socialmente responsáveis em um projeto eleitoral, uma coisa inimaginável, pois as ONGs, por definição, quase são avessas a partidos políticos ou se colocam como apartidárias ou suprapartidárias. Mas, naquele momento, houve esse efeito pororoca — conta Young. — Encontrou-se um partido que, fundamentalmente graças ao [Alfredo] Sirkis e ao [Fernando] Gabeira, abriu-se para um possível projeto de poder com o conjunto da sociedade civil organizada. Isso tinha um corte diferente daquele que sustentou as eleições do Lula lá atrás, em 2002 e 2006, que era de cunho mais social. Aqui, era menos de natureza social e mais socioambiental, mais visionária, mais ligada à visão de futuro. Houve o encontro das águas entre um partido que ousou sair da política convencional (imagina, a Marina foi lançada sem coligação partidária!) e a sociedade civil. Disso saiu essa coisa maravilhosa que foi a candidatura [de Marina Silva] em 2010. O encontro das águas de que falei criou a

[3] Bogotá é um *case* de sucesso em urbanismo voltado para a sustentabilidade. Depois de um histórico de violência e criminalidade, a cidade colombiana deu a volta por cima, com políticas de segurança, de cultura e de mobilidade.

> ilusão de que seria possível amalgamar tudo, sem ter de abrir mão de um partido nem confinar o movimento. Mas aí a gente começou a sentir as dificuldades, a burocracia, questões de governança, transparência e democracia, começando com a convocação das bases do partido para fazer essa mudança. Aí que vimos, concretamente, o que é a estrutura partidária brasileira: não é o Diretório Nacional nem a Executiva, é o presidente que tem poderes imperiais. O que o [José Luiz] Penna começou a fazer sozinho foi destituir todos os diretórios que apoiavam esse projeto! E assim o PV refluiu para um partido tradicional, fisiológico, etc.

Foi então que o movimento se viu diante de seu primeiro grande dilema: fazer a luta interna para disputar a hegemonia no partido ou sair? Ficar seria negar a própria construção daquilo que estava sendo proposto, que era a confluência dos movimentos da sociedade civil com um veículo partidário por um projeto de Brasil sustentável. A decisão foi por sair em massa, aos milhares, conta Young:

> Aí começou a surgir o segundo aspecto: a própria concepção de partido começou a ser explodida pelas redes sociais, pelas novas tecnologias e culminou – olha a simultaneidade disso! – com a Primavera Árabe, o M15 e os estudantes na Praça Porta do Sol, em Madri, na Espanha. No momento em que saímos do partido de volta para a sociedade, as formas tradicionais começaram a ser questionadas no mundo inteiro. Então a Marina, que é um radar, disse que a hora era de fazer nada. Ela usou uma expressão que adoro: "É hora da dispersão agregadora". Significa: deixa o movimento expandir até o ponto máximo, porque aí a gente chegará ao momento da agregação dispersiva. Ela falava essas coisas e a gente não entendia muito bem. Isso queria dizer: quanto mais o movimento se expandir, mais será testado em sua essência. Claro,

> a Marina lê [Edgar] Morin, estudou a Teoria dos Sistemas, a Teoria do Caos, ela sabia exatamente o que estava falando. E não é testado pela agregação, é testado pela dispersão. Olha a inteligência e estratégia dessa mulher. As pessoas achavam uma loucura não aproveitar aquele momento (dos mais de 19 milhões de votos) para estruturar o partido, mas ela disse para não estruturar nada, para deixar o movimento ir. Foi, foi, foi até o seu ponto de perda de força centrípeta. Quando isso aconteceu, entre 2011 e 2012, o movimento começou a se desorganizar. Então, ela disse que era a hora da agregação dispersiva: identificar no processo eleitoral as pessoas que melhor expressavam a visão do movimento e apoiá-las independentemente de partido, pois são elas que estão levando a mensagem do movimento na política.

Havia um pano de fundo para tudo isso. Segundo Young, Marina Silva estava preocupada com a operação dessa mudança no coração da democracia e o Guilherme Leal, que havia sido vice da chapa de Marina nas eleições presidenciais de 2010, estava preocupado com a transformação da superestrutura da sociedade. Traduzindo: para você mudar alguma coisa na sociedade, não adianta mexer na estrutura se você não tiver a mudança dos valores e da cultura dessa mesma sociedade. Por exemplo, se você implantar um sistema de reciclagem de lixo, mas as pessoas não tiverem a cultura de separação nem a consciência de que isso é importante, não vai funcionar. Enquanto a Marina foi escutar o povo, Guilherme Leal foi pesquisar o que havia no mundo inteiro em relação a superestrutura. Os dois movimentos acabaram sendo complementares, avalia Young:

> O Guilherme identificou um movimento na Argentina chamado RAP, Rede de Ação Política, que nasceu da grande crise do final da década de 1980, quando eles tiveram 5 presidentes, até o [Néstor] Kirchner ganhar

e as coisas começarem a se estabilizar. Mas, até lá, foi um ano de profunda agonia. Os empresários estavam tão preocupados com a situação, que convidaram os políticos a formar um espaço onde pudessem discutir a Argentina sem a contaminação da luta política do cotidiano do Congresso. E um dos valores da RAP argentina é a chamada amizade cívica. Aquilo que a gente conversou aqui: todo mundo tem filho, tem família, fica doente, perde mãe, perde pai. Tem uma humanidade na convivência política. Somos todos pessoas, temos um compromisso com a população do país. Vamos procurar ver o que nos une e não o que nos separa. Então o Guilherme chamou a mim, ao [advogado] Marcos Vinícius [de Campos], ao Leandro Machado [ex-executivo da Natura, hoje sócio da Agência Cause] e ao Pedro Leitão [secretário-geral do Fundo Brasileiro para a Biodiversidade – Funbio], e disse: "deem uma olhada nisso e vejam se é viável". Fomos para a Argentina ver como funcionava. Mas não adiantava fazer uma RAP aqui sem o conceito da sustentabilidade, pois o nosso desafio era resolver a sustentabilidade na agenda dos políticos, a ausência da ética e da transparência. Então nós nascemos Raps, Rede de Ação Política pela Sustentabilidade, com este compromisso: ética, transparência e sustentabilidade na política. O ano de 2011 foi um ano muito rico, porque nós estávamos olhando para tudo que estava ocorrendo internacionalmente.

EMPRESAS E GOVERNOS

Mesmo com bons exemplos internacionais, juntar política e sustentabilidade no Brasil mostrou-se um desafio e tanto.

Retomando o gancho do GRI que foi aplicado a uma cidade, Scatena traça paralelos entre o movimento da sustentabilidade no setor empresa-

rial e no setor político. Ele ressalta que, em um espaço relativamente curto de tempo, as empresas passaram a mudar suas práticas de forma significativa, embaladas pela noção de responsabilidade socioambiental. O empresariado começou a entender que o uso mais racional de recursos, as práticas mais éticas e maior transparência significava ganhos de toda ordem: mais economia, mais acesso a financiamento e a mercados, mais lucro, melhor imagem e reputação.

Muitas empresas conseguiram se organizar a partir disso, fosse com o Ethos, a partir da responsabilidade social, com o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds), ou com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-Eaesp, entre tantos outros *think tanks*[4] e instituições que foram criados notadamente a partir dos anos 2000.

Mas um movimento como esse não se viu na política brasileira, embora na política europeia tais visões ganhassem corpo. Fosse à esquerda ou à direita, os partidos verdes se organizavam e ações importantes tomaram praça, como a criação, na gestão do francês Nicolas Sarkozy, de uma nova métrica econômica que leva em conta o desenvolvimento social, com autoria de Joseph Stiglitz, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi[5].

> No Brasil, no entanto, a gente não conseguiu olhar essa possibilidade como um campo a explorar — aponta Scatena. — Ficou uma lacuna, pois nesses quase 14 anos no poder, o PT não foi capaz de se estruturar em cima disso, seja por outras questões de práticas de política partidária brasileira, seja porque o desenvolvimento eco-

[4] Organizações ou instituições que produzem e difundem conhecimento sobre assuntos estratégicos, com intuito de influenciar transformações sociais, políticas, econômicas ou científicas.

[5] Leia o relatório da comissão em www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers_web/stiglitz/doc-commission/RAPPORT_anglais.pdf.

> nômico atropelou tudo. O lema era "sai da frente, eu não vou parar por causa de um bagre"[6]. Não se tomou a opção pela modernização ecológica. Foi a opção pela modernização conservadora tradicional, desenvolvimentista cega, embora até o desenvolvimentismo possa ser olhado pela perspectiva da sustentabilidade.

Mas não foi o que aconteceu. Depois da estabilidade econômica alcançada especialmente no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), com controle da hiperinflação e tomadas das rédeas macroeconômicas por meio do tripé câmbio flutuante/superávit fiscal primário/metas de inflação, o Brasil ganhou alguma janela de tranquilidade. Esse período poderia ter sido aproveitado para se retomar a agenda socioambiental e fazer o desenvolvimento enfim se calçar no tripé da sustentabilidade. Segundo esse tripé, a economia, a sociedade e o ambiente integram uma coisa só e não há ganho econômico no longo prazo sem justiça social e sem respeito ao ambiente em que se está inserido.

O calço, entretanto, ficou manco. Os avanços sociais otimizados na gestão Lula não tinham a necessária sustentação ambiental – o exemplo do bagre é simbólico dessa visão –, embora ainda mantivesse um apoio na perna econômica, amparada na continuidade de uma política macroeconômica bem-sucedida.

Mesmo esse avanço social foi bastante questionado, pois se apoiou mais em uma inclusão social pelo consumo, estimulada por um governo de caráter paternalista e centralizador, e menos em uma base que proporcionasse condições sólidas para o cidadão se empoderar e desenvolver sua autonomia e liberdade.

---

[6] Em 2007, o então presidente Lula acusou o Ibama de atrapalhar o desenvolvimento nacional, travando o licenciamento das usinas de Santo Antonio e Jirau por causa dos bagres: www.oeco.org.br/reportagens/1920-oeco_21677/.

Com a economia "bombando" na gestão de Luiz Inácio Lula da Silva – que terminou antes que se sentissem mais duramente os efeitos da crise econômica eclodida em 2007, e suficiente para emplacar uma sucessora –, a inclusão pelo consumo ganhou máxima expressão, representando, no discurso petista, uma vitória das classes desfavorecidas sobre a burguesia.

Tudo isso vinha com um quê de anacronismo, pois já naquele momento muita gente no mundo revisava seus valores, inclusive sobre o entendimento da diferença entre riqueza e prosperidade, entre posses e bem-estar, entre acumular bens e acessar serviços e oportunidades. Nascia um novo paradigma, levando em conta o cenário de esgotamento dos recursos naturais, a desmaterialização da economia, com a sociedade do conhecimento sucedendo a sociedade industrial, e os urgentes limites para emissão de gases de efeito estufa.

Depois, na gestão Dilma Rousseff, não só se desequilibrou a perna ambiental – e os movimentos socioambientais são pródigos em exemplos de retrocessos nessa agenda –, como se perdeu por completo a sustentação financeira e fiscal.

Sem fundamentação econômica sólida e sem respeito ambiental, não há agenda social que pare de pé em médio e longo prazos, por melhores que sejam as intenções do governo para combater a desigualdade e promover a justiça social.

No curto prazo, a conjunção trágica entre a condução econômica e a crise política, produzindo efeitos deletérios imediatos para milhões de brasileiros, pode explicar, ao menos em parte, a perda de sustentação que o próprio governo sofreu, a ponto de não conseguir terminar seu segundo mandato.

Nessa disputa de classes para ver quem tem mais acesso a bens e *status*, perdem todos, especialmente os mais pobres. Isso porque os impactos ambientais de uma produção econômica realizada a qualquer custo atin-

gem em primeiro lugar as classes menos favorecidas, que menos condições têm de se adaptar às mudanças.

Robert Boyer, diretor da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais de Paris e um dos pais da Teoria da Regulação, propõe uma reestruturação do capitalismo e acredita que estamos, em 2016, apenas na metade da crise mundial eclodida em 2007. Em entrevista ao jornal *Valor Econômico*, ele afirma que essa crise contém um componente que a diferencia das anteriores: o esgotamento dos recursos naturais. Ele acredita que o modelo de crescimento pelo consumo está exaurido, seja na China, seja na Venezuela, seja na Argentina, seja no Brasil[7].

Como promover inclusão social e bem-estar diante desse novíssimo cenário global, respeitando as liberdades individuais e os limites planetários, é um exercício de complexidade na política que os governos brasileiros não conseguiram sequer começar a fazer. Assim, todo e qualquer debate sobre como enxergar a política sob a lente do pensamento complexo, como buscamos fazer neste livro, é um legado para esta e as próximas gerações de políticos.

> [A pauta desenvolvimentista do PT] era uma pauta que pretendia fazer o Brasil dar saltos econômico-sociais. A gente quer saltos econômicos e sociais, só que isso precisa estar em um diapasão mais forte — defende Scatena. — Não é só dinheiro no bolso, é também o direito de atravessar a rua e ir a um parque. É poder ir para o trabalho em meia hora. Chegar em casa e curtir o filho. [Essa narrativa da sustentabilidade] exigiria uma elaboração. Nesse sentido, uma força política que estruture tal visão é bem-vinda e o Ricardo se encaixa nisso. Ele viveu esse avanço da sustentabilidade no empresariado. Mas ainda está tudo por construir. O papel de uma força política inte-

[7] Leia a íntegra em www.valor.com.br/cultura/4687711/estamos-na-metade-da-crise-mundial.

> ressante é o de juntar todos os cacos e fazer um mosaico. Tem gente no agronegócio com o olhar mais avançado sobre sustentabilidade. Tem gente no setor da produção do aço com olhar mais interessado nesses temas. Tem gente que já está produzindo soja de outra forma para vender para a Europa. Tem gente olhando o transporte público e a gestão de resíduos de forma diferente.

Essa mudança de narrativa exige um aprendizado, acredita Scatena. É preciso aprender a comunicar a sustentabilidade, não como um apêndice da política pública – pois de fato não é –, e sim como um eixo transversal que pontua todas as ações. Saneamento, transporte, saúde e educação, por exemplo, são pautas da sustentabilidade.

> A sustentabilidade teria condição de elevar o patamar de debates. Não discutam a inclusão social, discutam a sustentabilidade. Isso o Ricardo Young tentou fazer na Câmara Municipal, mas foi difícil. Porque lá também ela é vista como um segmento da política. Assim como tem o vereador do cachorro, tem o vereador da bicicleta e tem o vereador da sustentabilidade — constata Scatena.

Nessa mesma linha de raciocínio, Yolanda Kakabadse, presidente da organização ambientalista WWF, acredita que no futuro a agenda verde não será mais prerrogativa de um candidato ou um partido, terá de estar em todos, e por essa razão não pode ficar atrelada a ideologias. "Todos os partidos terão de ter uma pauta verde. Se há um Partido Verde e outros não o são, algo está errado", pontuou em entrevista ao jornal *Valor Econômico*[8].

---

[7] Leia a íntegra em www.valor.com.br/internacional/4700361/politica-tera-de-incorporar--agenda-verde-diz-o-wwf.

O potencial que Scatena enxerga para a sustentabilidade é o de proporcionar um novo ciclo de inclusão social e aí dialogar com camadas mais amplas, deixando de ter um corte elitista, que o enclausura em um nicho, contrariando a própria ideia de rede. Uma experiência local nessa linha seria muito enriquecedora, como um protótipo que pode alcançar níveis mais regionais e até nacional. Feito isso, não haverá mais volta, acredita ele:

> Depois que o início do governo FHC [Fernando Henrique Cardoso] e principalmente o do PT trouxeram a dimensão social como ponto central da política, ninguém mais poderá abandonar essa agenda. Hoje, até um DEM da vida precisa ter uma proposta para o Bolsa Família. Então alguém precisa fazer esse mesmo aporte para a sustentabilidade. Uma vez avançando nesse assunto, não haverá mais como retroceder.

O CAMINHO É ORGÂNICO

Por enquanto, o que se tem são sementes aqui e ali. O mandato de Ricardo Young foi uma dessas experiências que já podem ser qualificadas de transformadoras, desde o nível pessoal, íntimo, até o público, projetando-se hoje e no futuro pelas instâncias que forem necessárias para promover transformação em larga escala.

> A experiência legislativa é uma superescola. Eu pude passar por ela mas não é aqui que eu vou alcançar os melhores resultados do grande projeto, que é avançar o campo da sustentabilidade — testemunha Young. — Isso é uma semente. Já no Executivo, a eficácia é maior,

> do ponto de vista de acelerar uma transformação. Vamos pegar o exemplo do Haddad. Uma coisa boa que ele fez foi mexer fortemente com a mobilidade da cidade. Ele vai deixar isso estruturado para a próxima década, pelo menos. Seja a democratização dos eixos, seja a questão das ciclovias, seja a redução da hegemonia do automóvel e do transporte individual como um valor absoluto. Isso em que o Haddad está mexendo é uma coisa que só o Executivo consegue fazer.

Pensando que a transformação parte do indivíduo e se expande para a sociedade e o ambiente que a cerca, a experiência de Young na Câmara gerou aprendizados que podem e devem ser ecoados. Um deles parece trivial, mas não é: ver valor na diversidade.

> A gente fala diversidade como valor mas, no fundo, não sabe lidar com ela. A Câmara é um superlaboratório. Não é uma amostra da sociedade, mas a gente tem mulheres, tem negros. E tem as mentalidades, os diversos valores. Tem muitos objetivos individuais — avalia Young. — Mas o Andrea [Matarazzo] outro dia falou para mim: "Eu adoro o Alfredinho do PT [Alfredo Alves Cavalcante]". Eu disse: "Eu estou louco da vida com o Alfredinho" (porque ele teve papel ruim na questão do Parque dos Búfalos). Aí o Andrea me respondeu: "Eu adoro, porque eu vim de onde eu vim, tive a formação que tive, tive acesso a tudo que se pode ter acesso com dinheiro, fui ministro, fui embaixador, secretário da cultura. E ele é migrante do Piauí, operário e ex-líder sindical. E hoje somos iguais. O meu voto e o dele têm o mesmo peso, e isso é fantástico!". Então, em uma casa legislativa, você tem de botar as sandálias da humildade mesmo. Porque você não é melhor do que ninguém. Você pode discutir a qualidade do voto, se foi comprado ou não, se foi de curral, mas o fato é que todos

> tiveram voto e ninguém tem poder sobre ninguém. Aqui invadem a Câmara, não tem detector de metal, não tem que dar identidade. Qualquer louco pode entrar nesse gabinete, como já entraram. É uma experiência genial de relacionamento com a população, com os políticos e com a Prefeitura.

Mario Covas Neto comenta que, embora a experiência na Câmara tenha causado a Young muitas frustrações, vai ajudá-lo muito em outras ações que desenvolverá no futuro. "Não vou sentir saudades, porque acho que ele vai estar sempre na política", diz.

Em 2017, Young, um aquariano com ascendente em Áries que torcia o nariz para a Astrologia e depois aprendeu a gostar dela, completará 60 anos. O mesmo Young que torcia o nariz para a política não deve abandoná-la tão cedo:

> Tenho aí uns 15 anos de vida útil e sempre terei militância no campo da sustentabilidade e uma atuação na política, não necessariamente de forma institucionalizada. Quero, por exemplo, ajudar o partido. A Rede tem elementos de modernidade em que vale a pena investir. A Rede está tentando se constituir como outro veículo de política, não sei até quando, mas vale a pena ajudar a formar quadros, trabalhar na formação política dos jovens que estão entrando.

Na entrevista à *Página22*, ele contou o que o movia na direção da política:

> Primeiro, essa necessidade da transformação na direção da sustentabilidade. Segundo, um absoluto descrédito de que essa sociedade consumista, capitalista, tradicional, etc. dará uma res-

> posta civilizatória para o bem-estar da humanidade. E, terceiro, a necessidade de a gente devolver à sociedade a política como um instrumento legítimo de sua transformação, e não como se fosse um espaço contaminado. A política – no melhor espírito de Hannah Arendt – como a melhor prática do processo de desenvolvimento de uma civilização. Eu não teria entrado na política se não tivesse uma causa como a que estamos discutindo aqui. E eu continuaria na sociedade civil e fazendo isso empresarialmente. Pretendo terminar meu mandato porque quero ter essa experiência até o fim. Não posso responder pelo movimento, mas posso afirmar que eu, pessoalmente, sou uma pessoa que mudou sua vida por causa desse projeto. O dia em que o movimento deixar de ser revolucionário, vou cuidar de galinhas.

Mas tem mais. Esse "a mais" Young descobriu no momento em que conheceu a própria cidade em que vivia. Viu o quanto São Paulo é um mosaico de iniciativas. Só na região central, disse ele, "tem 200 coisas espontâneas acontecendo". O território é vivo, é criativo. A cidadania do paulistano é enorme e a cidade é feita de muita abundância, não só de escassez.

> A gente não vê essa cidade. As mídias tradicionais "emburrecem" a gente. Eu morei a minha vida inteira aqui e não sabia nada até ser candidato e fazer campanha. Hoje acho que conheço alguma coisa — conta Young. — Então a ideia é essa: falar para esses agentes todos que trabalham pela regeneração da cidade que a política é importante. É um instrumento de transformação. Não é o único nem o melhor, mas é indispensável. É um elemento necessário para qualquer transformação.

As sementes estão aí, foram lançadas na terra, nas ruas, no vento. Podem levar muito tempo para germinar. Mas o importante é que levem o tempo que precisarem. Não se deve ter pressa, o caminho é orgânico.

Assumindo que a sustentabilidade é um processo, uma visão, ou talvez até mesmo uma utopia, mais do que chegar lá, o fundamental sempre será a maneira de caminhar. Como se depreende da experiência de Young na vereança, o método e a prática, mais uma vez, serão determinantes. Conforme repetido por diversas vezes nas campanhas de Marina Silva e de Ricardo Young, tomando emprestada a frase de Victor Hugo, não há nada mais poderoso do que uma ideia cujo tempo chegou.

CAPÍTULO 5

A EQUIPE

CONHEÇA O TIME QUE AJUDOU A COMPOR O MANDATO DO VEREADOR RICARDO YOUNG

Alice Marcondes – *Coordenadora de Comunicação* – Formada em jornalismo pelo FIAM-FAAM Centro Universitário. No mandato atua como coordenadora de comunicação e assessora de imprensa.

Claudia Chow – *Assessora de Planejamento Urbano* – Geóloga. Como assessora do mandato, cuida dos assuntos relacionados a meio ambiente e política urbana.

Daiani Mistieri – *Coordenadora Executiva* – Jornalista de formação, trabalhou em várias organizações não governamentais, como Fundação SOS Mata Atlântica, Instituto Ethos e ISA.

Elisabete Fernandes – *Coordenadora Administrativa* – Formada em Letras pela Faculdade Oswaldo Cruz. É responsável pela administração e pela agenda do vereador.

Gabriela Barbosa – *Assistente Administrativa* – Técnica em Meio Ambiente. No mandato atua nos processos administrativos do gabinete.

Gleiciane Carvalho – *Estagiária de Comunicação* – Graduanda em Publicidade e Propaganda na Universidade Presbiteriana Mackenzie. No mandato atua como estagiária de comunicação.

Leonardo Santos – *Assessor Parlamentar* – Administrador de empresas. No mandato integra a equipe parlamentar, responsável pelos projetos de lei do vereador e articulação com o Executivo.

Ludmila Almeida – ***Assessora de Comunicação*** – Bacharel em Ciências Sociais e mestre em Ciência Política na área de Instituições Políticas Brasileiras pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH) da Universidade de São Paulo (USP). Responsável pelas mídias sociais e audiovisual no mandato.

Mara Prado – ***Chefe de Gabinete*** – Graduada em Jornalismo, tem especialização em Governo e Poder Legislativo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp). Atua há 16 anos na área política.

Mirna Castro Folco – ***Assessor de Articulação com a Sociedade Civil*** – Economista, especializada em processos de desenvolvimento de pessoas e grupos. Atuou nos últimos anos no Terceiro Setor, com foco em consumo consciente e sustentabilidade. No mandato, atuou na articulação e mobilização da sociedade civil.

Rafael Carvalho – ***Assessor Parlamentar*** – Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp). No mandato acompanha o orçamento, o zoneamento da cidade e outras legislações.

Rangel Mohedano – ***Assessor de Articulação com a Sociedade Civil*** – Engenheiro Ambiental, atua há 16 anos com Educação Ambiental para Construção de Sociedades Sustentáveis. No mandato é responsável pela mobilização e eventos.

Roberta Rosa – ***Assessora Parlamentar*** – Bacharel em Direito pela Faculdade das Américas, pós-graduada em Assessoria Política pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). No mandato faz parte da equipe parlamentar.

Ronaldo Sagres – *Assessor Parlamentar* – Advogado e professor universitário. No mandato é responsável pela área jurídica.

Sergio Borges – *Assessor de Articulação com a Sociedade Civil* – Bacharel em Direito. No mandato atua nos temas de mobilidade urbana e faz o encaminhamento das demandas dos munícipes.

Thiago Cassu – *Motorista* – Graduando em Ciências Biológicas pela Universidade Nove de Julho. No mandato atua como motorista do vereador.

Valdir Cassu – *Assessor de Articulação com a Sociedade Civil* – Ouve, orienta e faz os encaminhamentos das demandas dos munícipes, e atua ainda na assessoria de transporte.

Vinicius Martins – *Estagiário de Comunicação* – Graduando em Publicidade e Propaganda nas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). No mandato atua como estagiário de comunicação.

Ana Carolina Amaral – *Coordenadora de Comunicação de janeiro de 2013 a junho de 2014* – Jornalista e mestra em Ciências Holísticas pelo Schumacher College, com uma proposta de jornalismo holístico. Hoje é secretária executiva da Rede Brasileira de Jornalismo Ambiental.

Debora Baez – *Assessora de Comunicação de janeiro de 2013 a fevereiro de 2016* – Formada em Jornalismos pela Universidade Anhembi Morumbi. No mandato atuou no atendimento ao público, foi responsável pela criação e abastecimento do mailing e fez parte da equipe de eventos e comunicação.

Doroty Martos – *Assessora de Articulação com a Sociedade Civil de janeiro de 2013 a março de 2014* – Mulher, brasileira, ativista, mãe, corintiana, professora universitária, gestora e educadora ambiental, entre outras coisas e causas. Mestre em Educação, com pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional.

Felipe Neves – *Estagiário de Comunicação de fevereiro de 2013 a junho de 2014.*

Gerson Camargo – *Estagiário de Comunicação de julho de 2014 a dezembro de 2015.*

Gil Scatena – *Assessor de Planejamento Urbano de março de 2013 a novembro de 2014* – Graduado em Turismo, pós-graduado em Geotecnologias de Planejamento e Gestão Ambiental. Mestre em Planejamento e Gestão de Território.

Priscila Cristine Rodrigues Vieira – *Estagiária Administrativa de outubro de 2014 a dezembro de 2015.*

Toninho Novais – *Assessor de Articulação com a Sociedade Civil de junho de 2013 a dezembro de 2014* – Empresário, ex-administrador do Mercado Municipal de São Miguel. Atuou no mandato fazendo a interlocução com a sociedade civil para o desenvolvimento local de São Miguel e região.