




# COMO DEIXAR UM LEGADO INSTITUCIONALIZADO EM SEU MUNICÍPIO

Humberto Dantas



Como deixar um legado  
institucionalizado em seu município

*Distribuição Gratuita*

**Fundação Francisco Dornelles**

Anexo I – Câmara dos Deputados – 27º andar, sala 2711.  
Brasília / Distrito Federal – CEP: 70.160-900



# Humberto Dantas

Cientista político com doutorado pela USP e pós-doutorado em Administração Pública pela FGV. Coordena a graduação em Gestão Pública da Fipe, a pós-graduação em Ciência Política da FESP e leciona no MBA em REL.GOV da FGV. Consultor educacional do RenovaBR e professor da Fundação Francisco Dornelles. Trabalha com análise política em ambiente empresarial e na mídia. Desde 2015 é analista política da 4E e 4i, empresas de análise de conjuntura, onde coordena o Índice de Governabilidade, divulgado mensalmente em parceria com a Agência Estado. Entre 2008 e 2010 participou diretamente de campanhas eleitorais, e desde então contribui para a formulação de planos de governo. Comentarista político da Rede Vida, escreve regularmente para a Revista Problemas Brasileiros e para o Congresso em Foco, onde coordena o coletivo Legis-Ativo. Diretor-presidente do Movimento Voto Consciente.

# EDITORIAL

Caro Progressista,

Nosso partido sempre trabalhou pela construção de um país moderno, livre, gerador de desenvolvimento e que proporciona uma vida digna aos brasileiros.

Defendemos um Brasil que respeite as pessoas em todas as dimensões de sua existência, independentemente de fé, cor, sexo ou classe social. Lutamos para garantir saúde, educação, segurança, moradia e transporte. Atuamos por um poder público que assegure liberdade para os empreendedores prosperarem com seus negócios e promova igualdade de oportunidades a todos.

Aquilo que nós defendemos está em sintonia com o que pensa a maioria da população, e é isso que gera uma conexão profunda e histórica. Mudamos de nome, mas jamais mudamos de lado. Sempre fomos a voz dos brasileiros de centro-direita e direita.

Isso explica por que o Progressistas ganha cada vez mais filiados. É por isso que estamos cada vez maiores e mais fortes e que elegemos — e elegeremos — ainda mais prefeitos, vice-prefeitos e vereadores.

Combinando energia, determinação e experiência, chegaremos ainda mais longe. Nesse objetivo, contamos com a parceria fundamental das formações oferecidas pela Fundação Francisco Dornelles. Tenha a mais absoluta certeza de que o conteúdo desta cartilha fará a diferença nas eleições de 2024.

Boa leitura!

**Ciro Nogueira**

Presidente nacional do Progressistas





# EDITORIAL

Amigos Progressistas,

Somos parte de uma família que abraça a todos. Gente que embora possua suas diferenças, se reúne em torno de valores e princípios. Em torno de uma visão de mundo e de propósitos que geraram prosperidade econômica e social – no Brasil, na América Latina e no mundo.

A preservação da família, as liberdades individuais, a conservação dos valores, a fé, o direito à vida, a dignidade da pessoa humana, a cultura e as tradições, a ordem e a segurança, o civismo, a resistência às utopias revolucionárias, o espírito verdadeiramente democrático e moderado, o respeito aos antepassados, entre outros valores são norteadores históricos da nossa conduta.

Diante da crise institucional dos partidos e da crítica da sociedade, que coloca todas as siglas no mesmo balaio, somos uma das poucas agremiações brasileiras com condições de estabelecer um grau de diferenciação. De dizer ao cidadão: nós somos diferentes.

Para isso, além de conduzir estudos que aprofundem essas teses e levem formação política aos Progressistas, a Fundação Francisco Dornelles também instrumentaliza nossas lideranças, a fim de que elas consigam estabelecer conexões cada vez mais estreitas e verdadeiras com os brasileiros.

Esta cartilha, portanto, nasce para ajudar você, amigo Progressista, a levar a tua mensagem e a do nosso partido mais longe. Pois só assim conquistaremos vitórias eleitorais e teremos a real oportunidade de transformar os nossos municípios e o Brasil.

Boa leitura a todos!

**Covatti Filho**

Presidente da Fundação Francisco Dornelles



# INTRODUÇÃO

Este é o material de mais um curso da Fundação Francisco Dornelles, o braço fundacional do Progressistas. No Brasil, importante lembrar, partidos têm por obrigação a composição de Fundações que devem levar adiante trabalhos no campo da educação política, de uma preparação de cunho mais técnico no campo da gestão pública, consolidando a força dos governos de tais partidos, e, por fim, doutrinar em termos ideológicos, levando ideias, mensagens e os valores das legendas adiante. Este curso é mais um compromisso do Progressistas com este desafio, que envolve dinheiro público do Fundo Partidário, tratado aqui de maneira responsável e voltada para a capacitação dos quadros da legenda.

Meu nome é Humberto Dantas, sou autor deste material e o professor que ministra este curso on-line, de forma assíncrona. Este curso nasceu numa aula que ministrei para dezenas de prefeitos do Progressistas presencialmente, em São Paulo, por anos, formando diversas turmas. Agora estamos aqui, num programa autônomo e capaz de ir mais longe. Seja bem-vinda, seja bem-vindo.

Sou cientista social, com mestrado e doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo e pós-doutorado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Ao longo dos últimos 20 anos me dediquei à formação

política de jovens em escolas de ensino médio, de lideranças sociais e de políticos em diversas iniciativas. Coordeno uma graduação em Gestão Pública na FipeEES e uma pós-graduação em Ciência Política na FESPSP. Sou comentarista da Rede Vida de TV desde 2010, e autor de diversos livros sobre a política brasileira que podem ser gratuitamente encontrados em [www.votoconsciente.org.br/publicacoes](http://www.votoconsciente.org.br/publicacoes).

É um orgulho imenso atender à Fundação Francisco Dornelles, algo que faço há anos. Este curso, em especial, está fortemente voltado para a realidade dos prefeitos e das prefeitas do Brasil, mas o conteúdo se encaixa facilmente na vida de um futuro político no nível local, assim como serve a quem ocupa secretarias ou exerce a vereança. Preste muita atenção nos vídeos e nesta cartilha, e desde já aponto: quando participo de formações de políticos, sobretudo municipais, minha maior especialidade é PROVOCAR o tempo inteiro. O que quero trazer aqui é uma quantidade imensa de pontos de interrogação. Quero abarrotar sua cabeça com estes pontos.

**Vamos começar?**

# UM CADERNO DE PROVOCAÇÕES



Sua vida política é um turbilhão de urgências e relevâncias que te impedem de cumprir duas tarefas essenciais: olhar no longo prazo e olhar para você e seu entorno mais direto, ou seja, para sua família. As redes sociais tornaram isso ainda mais intenso: você olha mais para a tela do celular do que observa as pessoas à sua volta, e o falso senso de urgência e emergência que o mundo virtual nos trouxe é capaz de gerar altos índices de doenças psicológicas. Cuidado.

Assim, este é o primeiro grande desafio quando se pensa em legados a serem construídos e deixados: com quem você pactuou sua entrada na POLÍTICA? Quanto isso é fundamental para você se manter sã, ou são, nela? São estas as perguntas que te farei aqui, e para tanto, seria muito importante que algumas respostas fossem revisitadas de tempos em tempos por você mesmo.

É nesse sentido, que sugiro que você tenha aí com você um **CADERNINHO** onde anote os pontos de interrogação que te trago, e no momento em que você tenha um tempo, deves pensar e refletir, revisitando tais indicações. Não duvide um só instante do poder que isso tem. Não subestime o valor de se concentrar nessa ação de olhar para dentro e visitar você mesmo de vez em quando. Verás a potência que isso pode ter no longo prazo.

E se você já estiver convencido, de que estou falando bobagem, pois não tens tempo de refletir e de responder perguntas que envolvam SUA vida e SUA carreira, eu vou dizer algo muito sério nesse início de reflexão: ficarei muito preocupado com sua carreira política e com sua vida mental, mas principal-

---

mente, se você estiver em cumprimento de mandato eletivo, ficarei apreensivo com a vida das pessoas que você tem sob sua responsabilidade. Trabalhar em prefeituras, por exemplo, na cadeira de prefeito ou vice, ou ainda liderando alguma pasta do secretariado, não pode ser apagar incêndio dia e noite, por mais que os problemas apareçam a todo instante.

Assim, desde já afirmo sem qualquer sombra de dúvida: você precisa ter o seu espaço de fuga, o seu lugar de reflexão, o seu momento de pensar nos seus desafios. Você precisa pensar nas suas atividades e ter absoluto compromisso com pelo menos algumas poucas horas por semana em que você OUÇA mais do que FALE, e que também fique em silêncio. Você precisa, algumas horas por semana, ler ou assistir alguma coisa que minimamente sirva como norte para novas ideias. E o mais importante: é essencial que você desligue das redes sociais, se afaste dos palpites maliciosos e se esconda um pouco da bajulação e da adulação que certamente te cercam. Vou te contar um caso, e serão muitos neste material.

Certa vez, no estacionamento de uma universidade para a qual eu lecionava, encontrei o prefeito de uma das maiores cidades do estado de São Paulo. Ele era meu convidado para uma palestra aos alunos, falaria sobre o prêmio de empreendedorismo que recebera do Sebrae-SP. Chegara mais cedo, estava descansando no carro ao lado do motorista. Bati no vidro, ele olhou de canto, sorriu, desceu e o convidei para um café. Em meio à conversa, ele agradeceu o espaço “de fuga”, como chamou. Me disse que a vida de prefeito era solitária, apesar de não parecer. Muita gente o cercava, mas poucos traziam ideias, soluções e boas iniciativas. Isso o aborrecia demais, o fazia se sentir útil pela função, e não pela própria capacidade e pelos desafios da gestão. Dizia sentir falta de conversar com gente desinteressada no cargo e nos recursos que ele pilotava. Na visão daquele prefeito, a academia, ou seja, a universidade, era este local. A palestra foi ótima e senti que ele se serviu daquela energia de jovens pesquisadores.



## ***Assim, vamos ao primeiro exercício do seu CADERNINHO:***

– Aonde você se resguarda de todos os agitos de seu cotidiano? Não é junto com um monte de gente em família. Não é aglomerado na Igreja ao lado de sua liderança religiosa. Todo esse povo é essencial, mas gera expectativas e ansiedades em relação a você. Legitimamente, todos eles têm interesses. Aonde você se encontra consigo mesmo? No caderno, coloque o nome desse lugar no topo da página e abaixo anote as datas e quantas horas você conseguiu ficar em silêncio e em paz em cada episódio de visita. Toda vez que você olhar para a data mais recente e ela estiver longe do presente, perceberá o quanto você não está cuidando de um mínimo de equilíbrio. E cuidado: toda vez que você entender que não consegue mais ficar sozinho, maiores as chances de você estar próximo de um excesso de ansiedade, ou imerso nos vícios da vida pública. Aqui lembrei de um prefeito que me confessou que seguidas vezes se escondeu sozinho em um motel distante da cidade.

– **Ainda nesse primeiro exercício, numa página adicional: escreva, releia, por vezes altere, mas diga o que te trouxe para a política?** A vida é um constante arranjo de ocasiões. Maquiavel, inclusive, dizia que a política é um constante feixe de forças que se reordenam a cada momento. Se você foi eleito, em algum instante forças políticas se organizaram para te levar para onde você está. Como andam estas forças? Em que sentido elas estão operando? Que controle você tem sobre elas? Quem te garante isso?

---

– Por fim, nessa primeira etapa, e como uma terceira folha destinada ao seu pensar: **onde você consegue ir para ouvir?** Não pense em falar, políticos falam demais. Onde você ouve mais do que fala? Que lugar é este? Onde você ouve coisas que NÃO são sobre você? Onde é possível passar despercebido e respirar ideias que não estejam interessadas no seu cargo? Onde é possível ir sem se apresentar e se inflar de orgulho do que você representa? Este é o exercício da humildade. Se não há resposta para isso, comece a se preocupar. Você não é o centro das atrações do mundo, e seu cargo está lhe envenenando. Cuidado. Provavelmente, as pessoas não estão perto de você, mas sim do seu posto. Quando seu mandato terminar, as chances de enfrentar um período bem complexo de abstinência do poder é imenso. Converse com você sobre isso.

Muito do que está escrito acima é difícil demais de ser feito, feito, lido e relido. Não acreditamos na utilidade disso, não temos tempo e deixamos sempre para amanhã. Ademais, fazendo isso tudo sozinho corremos o risco de nos atrapalharmos em nossas ideias. Para além do caderno, seria essencial termos sempre conosco, regularmente, uma terapia, um profissional da psicologia. Por anos, nossa cultura atribuiu a algum tipo de patologia intelectual este tipo de acompanhamento. Bobagem! Profissionais dessa natureza auxiliam demais no equilíbrio de nossas mentes em quaisquer situações, e as pressões da vida pública são excepcionais razões para termos um acompanhamento desse tipo. Eu só consigo dizer tudo o que estou registrando aqui depois de mais de seis anos de acompanhamento terapêutico. Pense nisso com atenção. Quem faz terapia não é doente. Apenas reconhece que precisa se compreender melhor diante das complexidades do cotidiano. Vamos seguir adiante.

---

Para além de todos os instantes que você precisa ter com você, ou seja, para além daquilo que está aquém da cidade, numa órbita particular e individual, devemos nos concentrar naquilo que está além da cidade. Ou seja: sair do seu lugar de responsabilidade é fundamental. Você precisa ir regularmente a Brasília, bem como à capital do seu estado. Aqui não estou falando apenas na busca eterna e tradicional por recursos orçamentários extraordinários, isso é o óbvio. Mas toda viagem desse tipo tem que gerar uma reunião, uma conexão, o reencontro com uma rede etc. Quantas pessoas interessantes estão nesses lugares que você gostaria de ouvir? Marque um café. Combine um almoço. Seja ativo na sua agenda. Não a deixe apenas para que todos os interessados a preencham. Seja um pouco dono dos seus horários e compromissos, ao menos um percentual que te garanta contatos e percepções diferentes do convencional. Um local essencial de ser visitado aqui: a sede do seu partido, e as atividades da fundação partidária. O que está ocorrendo? O que pode ser útil para suas reflexões? Para a sua maturidade intelectual e seu engrandecimento técnico?

Adicionalmente a estes compromissos, seria muito importante visitar os municípios com realidades próximas às suas. Primeiramente em termos geográficos, ou seja, ir até os vizinhos. E depois conhecer locais semelhantes que tenham dado soluções interessantes para problemas ou ideias que você tem. Acredite: não existe qualquer chance de as suas realidades e de as suas ideias serem absolutamente únicas. Outras cidades já enfrentaram desafios parecidos e encontraram soluções que podem ajudar demais. Assim como o seu brilhantismo talvez já exista na forma de realidade em outros locais. Conhecer isso pode aperfeiçoar ainda mais seus planos. Circule. Mas aqui cuidado com o senso comum: toda vez que um prefeito ou secretário sai de uma cidade, logo vem a oposição ou a malícia de alguns canais da mídia, dizer que você está “passeando com o dinheiro público”. Comunicar suas saídas de forma transparente é fundamental. Liste suas reuniões, indique a importância de dizer, por exemplo:



---

– Faz alguns meses estive na capital, e lá encontrei a pessoa X que me alertou para uma determinada ideia ou temática. Se hoje estamos fazendo uma entrega ou resolvendo um determinado problema, isso se deve ao encontro, à palestra, ao curso, à reunião etc. Percebe? Um líder, que deseja deixar um legado positivo, explica, se comunica, atribui valor ao que faz. Dê sentido aos seus atos e aos seus afazeres. Justifique. Lembre: uma pessoa pública abre mão de parte expressiva de sua privacidade, mas não pode deixar de lado alguns de seus propósitos e percepções estratégicas.

Diante dessa necessidade de circular, outra coisa é muito importante de ser apreendida e organizada. Toda vez que você deixa sua cidade por mais de um dia, algo te persegue: a maldição das falsas urgências. Seu telefone é quase de domínio público, e toda a sua equipe te pergunta algo por WhatsApp, por exemplo, que desvia a sua atenção.

Viajei certa ocasião com prefeitos brasileiros para a Alemanha. Era fevereiro de 2010, começava o segundo ano de mandato. Foi absolutamente possível dividir aquele grupo em dois tipos de políticos. Um deles comprou pacote de dados para o celular, e a toda hora recebia e fazia ligações perguntando coisas. Nos jantares, se mostravam aflitos, diziam que a cidade estava pegando fogo. Eram falsas verdades. Era insegurança e ansiedade. O outro pedaço do grupo anotava e perguntava em todas as interações que tivemos no roteiro. Era incrível o nível de envolvimento. Nitidamente parte da delegação estava ali, preparada, no presente, enquanto a outra não soube sair. Garanto para você que o pessoal que se entregou à viagem implantou coisas nas cidades e se inspirou muito mais do que aquele que não conseguiria, hoje, sequer descrever o que foi a Alemanha. Cuidado!

Assim, busque a todo custo estar nas coisas que se comprometeu a fazer. Isso serve para tudo na vida. Se você está numa reunião, sempre com a cabeça na próxima, você não esteve em nenhuma. Absorveu menos do que precisava e gerou falsas expectativas em gente que pode ser estratégica. Você falhou com o tempo, com você e com sua cidade. Atenção.



## ***Assim, vamos para o segundo exercício em seu CADERNINHO:***

– Já sentiu necessidade e desejo de fazer terapia? Se faz, e se manteve fazendo, deixe muito espaço para algumas reflexões nos seus escritos. Mas lembre-se: se você consulta regularmente um terapeuta, desligue o celular, pare de pensar na cidade. Isso em nada subverte seu compromisso com o público, pelo contrário. Se você descansa, dorme, cuida de sua saúde, medita e reflete, poderá entregar muito mais para quem te elegeru e está sob sua responsabilidade do que se imaginar um super-herói ou uma agência 24 horas de solução de problemas.

– Quais foram as últimas viagens que fez? Qual a data? Com quem falou que o inspirou? Que ideias vieram à cabeça e o quanto você se esforçou para levar isso adiante? O que te motivou virou apenas uma anotação ou foi adiante? A quem você delegou? E delegar é essencial. Para quem você contou e o que ficou de ser feito de cada ideia, em cada viagem? Quando volta de viagem, organiza reuniões para pensar junto se tudo o que viu pode servir?

---

– Por fim, toda vez que você sai de sua cidade para experiências de dois dias ou mais, quem fica no seu lugar e em que grau de confiança? Se é impossível ficar um dia inteiro sem se comunicar com quem ficou, existe algo errado. A despeito de urgências e emergências REAIS, a maioria das coisas são fáceis de serem solucionadas quando temos uma equipe de excelência, que consegue nos fazer reportes diários únicos e bem organizados, concentrados em poucas mensagens que te permitam saber o que está havendo, e tomar poucas decisões. Lembre-se: quem escolhe exclui. Se você escolheu sair da cidade por alguns dias, deixou de ter plena capacidade para tomar algumas decisões, enquanto foi procurar ideias, inspirações e soluções. Você não é onipresente e precisa aprender a confiar. Para confiar muito, também tem que ter a plena capacidade de alinhar e combinar com seu time, e esta equipe precisa ter sido muito bem montada e capacitada. Confiança, seleção, alinhamento e atualização: se tudo isso fizer sentido, você pode viajar em paz e concentrado no presente.

Em resumo: pessoas públicas, dentro de limites e com base em propósitos evidentes, precisam circular, pois as ideias circulam, as mentes se oxigenam, as soluções e os problemas são levados e voltam diferentes. Quando nos prendemos em nossas cidades, dentro da sede da Prefeitura, cercados por reuniões que sequer conseguimos controlar em seu todo e em seu propósito pleno, rodamos como aquelas enceradeiras travadas que ao serem ligadas pulam de forma desordenada. Cuidado. Ir além, caminhar, estar em outros lugares, se inserir em boas redes, dentro de um grupo político que pensa em capacitação, que busca compreender regionalidades, estratégias e soluções é fundamental.

Faz alguns anos fui convidado para a reunião de um grupo de prefeitos orientados por um deputado estadual. Eles se reuniam todo mês num hotel. A agenda era regular, e ocorriam 12 vezes por ano. Cada encontro tinha um tema alinhado pelo grupo, ao menos dois palestrantes e um jantar. Fiquei impressionado com a capacidade de eles valorizarem aquela agenda. Perguntei para alguns deles no final do jantar, quando já estávamos tomando café e contando causos diversos, qual a importância daqueles encontros. A resposta foi precisa: “aqui eu saio um pouco da rotina, dou boas risadas, vejo amigos e pessoas que têm pouco interesse oculto em mim, esse é o jantar. Mas nas palestras, colho soluções para minha cidade, antecipo problemas e ouço ideias novas. Essas reuniões são um ganha-ganha perfeito”.

Qual o segredo para isso ocorrer de fato: alguém precisa liderar, as partes precisam reconhecer, o valor precisa estar arraigado na realidade do político. Se não for assim, qualquer pequeno problema na realidade local vira desculpa para a ausência. E isso se soma em todos os membros e o grupo se esfarela. A ideia acaba.



### ***Volte rápido no CADERNINHO:***

– Você participa de algum grupo que se encontra regularmente? Quais as datas? Em cada encontro, diga para você mesmo o que te inspirou. E o que você fez com isso.

Diante de tudo o que dissemos até aqui, preciso lhe contar algo: foi só o começo. Apenas as primeiras provocações, e você, em tese, já tem um caderno com uma série de lembranças, desafios e provocações. O caderno aqui, naturalmente, pode ser uma metáfora, e você pode ter tudo isso na memória. Acho menos eficiente, pois pensamentos somem de forma mais fácil do que registros. Mas seu caderno também pode ser um bom arquivo de notas em um computador. Faça como preferir. Mas faça. Se permita.

Sinceramente espero que em alguma medida você já se sinta motivado, motivada, para responder a estas situações observadas, percebendo o ambiente a sua volta de uma maneira mais estratégica a ponto de manter sua carreira mais atualizada, mais longa, e principalmente deixar este tal legado institucionalizado na sua realidade.

# O SENTIDO DE UM LEGADO

Diante de tudo o que dissemos, vamos começar a organizar a institucionalização do seu legado para a cidade de uma maneira mais republicana, mais perene, mais efetiva e distante de certas tradições de nossa cultura política. O que queremos a partir de agora é que você se sinta diferente, e isso faça sentido, em termos políticos. Mas cuidado: uma das piores armadilhas da vida é nos acharmos o que estamos longe de ser. E isso na política é muito comum: somos levados a imaginar que somos muito especiais, e por vezes somos apenas comuns, ou seja, mais do mesmo. Ler isso é importante. Isso não é um livro de autoajuda, mas sim um conglomerado de provocações, como eu já lhe disse.

Vamos começar por uma pergunta importante: o que significa DEIXAR UM LEGADO? A primeira resposta, de maneira muito simples, quase simplória, vai nos remeter **à forma como cada pessoa enxerga e deseja somar de maneira positiva na vida de alguém, ou seja, estamos falando de uma marca que provavelmente você deixará para alguém associada a algo que você faz.**

Como esta resposta soa para você? Vamos começar a construir reflexões relevantes aqui. É absolutamente fundamental que você tenha autoconsciência de quem é você na sua realidade. Assim, vamos rever um ponto na definição acima: quando falamos em “soma na vida de alguém”, devemos primeiramente compreender o papel que temos de pessoa pública. Assim, é menos sobre como pesar individualmente para dada figura, por mais importante que isso possa ser, e mais sobre

---

como deixar algo positivo para a cidade, para a coletividade. E aqui nos faz muita falta o espírito público. Culturalmente, os latinos, os descendentes da Península Ibérica, os latino-americanos de modo geral, têm dificuldade extrema de separar aspectos públicos e privados. Personificamos demais as relações, atuamos muito no campo das relações pontuais, e ainda temos dificuldades para pensarmos universalmente. Assim, não gostaria de pensar em favores que fizemos para determinadas pessoas queridas ou estratégicas porque estamos no poder. Por mais que isso possa fazer parte da realidade, não é objetivo de toda esta reflexão dizer o que fizemos individualmente, mas sim coletivamente. Vou dar um exemplo concreto pautado na minha vida de professor.

Como já lhe disse antes, formei ao longo das últimas décadas, milhares de pessoas em ações de educação política, algumas delas, inclusive, aqui mesmo na Fundação Francisco Dornelles. Faz poucos dias ouvi de uma aluna, numa palestra virtual, que por conta de uma aula que ela fez comigo sobre a importância da política em nossas vidas, sua escolha de carreira universitária a levou para a Ciência Política. Ela falava de forma agradecida, e eu fiquei emocionado. Lembrei também de uma secretária municipal de São Paulo que me mostrou um caderno, faz alguns anos, com anotações de um curso de política que ela havia assistido comigo na Igreja Católica em 2003 ou 2004. No canto das anotações estava escrito: “pronto, resolvido. Vou prestar Gestão Pública na USP”. Emocionante!

Mas não é sobre isso. Isso só serve para as minhas memórias. Isso é história para eu contar orgulhoso para a minha família. Na vida pública, um legado está associado a fazer uma diferença expressiva em pessoas que talvez sequer percebam o quanto aquilo foi fruto significativo de esforços, de mudanças, de enfrentamentos e de conquistas. Um legado não precisa,

---

necessariamente, acariciar seu ego, mas sim dialogar com a percepção de sua real função como pessoa pública. Nesse sentido, deixar legados seria quase que uma obrigação de pessoas públicas eleitas. E se guardarmos a vaidade de lado, quando sairmos da vida pública poderemos descansar em paz, com um olhar sereno sobre a realidade e a certeza de que demos à tal realidade, no instante em que fomos contratados, o que era possível fazer de melhor. Se ao deixar a vida pública você sentir falta de aplausos e reconhecimentos, você não esteve no exercício dessas funções para os outros, mas sim para você. Cuidado.

Assim, gostaria de imaginar o quanto somos capazes de pensar estrategicamente o sentido de construção de um legado para o universo público, a despeito de nosso nome estar registrado e do quanto, individualmente, muitas pessoas queiram nos dar um abraço e nos dirigir um agradecimento. De novo: a vida pública tem como fim último o público, e não o nosso ego e a nossa vaidade. Se entendermos isso, seremos capazes de dizer com muita convicção e orgulho: eu SOU político, eu SOU política, e isso me orgulha demais, pois escolhi servir à sociedade, por um determinado período de tempo, da melhor forma, a partir da percepção da própria sociedade de que eu estou apto a fazer isso. Leia isso mais de uma vez. Veja o peso e a mudança cultural que existe por detrás disso.

Se a POLÍTICA anda depreciada e é difícil se orgulhar de ser político, você é parte da missão de mudarmos isso. Esqueça de se vender como NÃO político, esqueça de dizer que a política é RUIM e você, de fora dela, é a solução para ela. Isso também é política, e uma forma muito negativa de deixar de reconhecer aquilo que você escolheu para ser, e foi escolhido para exercer. O discurso antipolítica é só uma forma de agradar uma sociedade cansada. Mas vire o lado desse disco: o quanto você pode trabalhar para fazer com que a política seja diferente, e capaz de orgulhar as pessoas? Começamos aqui a construção de um legado, um legado capaz de o legitimar no exercício do que escolheu fazer.



O desafio aqui, assim, está em ter orgulho do que tem sob sua responsabilidade, valorizando princípios democráticos e valores sensíveis à ideia de que nós não podemos cair nas armadilhas do tipo “todo político é corrupto”, “nenhum político presta”, “eu quero distância de político”. Nós precisamos construir saídas para respostas do senso comum. Assim, nós que somos políticos, você que é ou deseja ser eleito, que possui filiação partidária, tem que se orgulhar disso, porque sem esta dimensão daquilo que você escolheu e foi escolhido para ser, nós subverteremos a lógica da própria política. Toda vez que um político diz: “eu não sou político, eu sou diferente” - ele está subvertendo a ordem a qual ele escolheu se inserir. Nós somos o caminho para transformar a política em algo que dê orgulho àqueles que nos escolhem. Quanto mais legitimado você e a política estiverem, maiores as chances de se deixar um legado institucionalizado e marcante em nossa realidade. Resultados positivos não são milagres, não são favores, não são dádivas, tampouco presentes, mas sim fruto de trabalho, dedicação, respeito às leis e à Democracia, cumprimento daquilo que nos faz existir enquanto políticos.

Diante de tudo isso: precisamos, como agentes e atores, significar e ressignificar a política do ponto de vista positivo. O ser e estar político para si é olhar-se no espelho e dizer: eu sou um político, ou eu sou uma política, e tenho muito orgulho de ter recebido da sociedade a missão de representação. Tenha orgulho daquilo que você quis ser. Aqui começa o seu legado.

# VOCÊ SEMPRE TEM ESCOLHA

Quero voltar contigo na ideia do que te trouxe até a política. Trabalhamos o orgulho de ser um político, e isso deve estar associado a um compromisso público. Se você escolheu entrar nesse jogo por qualquer coisa diferente da capacidade de fazer a diferença na realidade coletiva, infelizmente, em algum instante, vai se abater sobre você a culpa, a depressão e a sensação de que este não é o seu lugar. Isso é bastante comum. Por exemplo: empresários que diante de seu caráter bem-sucedido no universo privado entram para o universo político afirmando que sabem resolver problemas, normalmente se frustram. Por quê? Porque em uma parte das empresas os processos decisórios são mais ágeis, e os instrumentos de gestão privada nem sempre se adequam à vida pública. Na órbita democrática, é possível a composição de oposição para que as coisas não saiam como os mandatários desejam. Isso é política, isso é bom, desde que compreendamos que se opor a você é natural, assim como você pode se opor a outros grupos. O tempo da política é muito diferente do tempo do universo dos negócios. Ele não é melhor e nem pior, ele é apenas diferente. A qualidade da representação política será maior quanto antes isso for entendido. Assim, a melhor experiência possível na realidade empresarial não dará certo no universo público se ela tentar se IMPOR à tal realidade, mas poderá funcionar como alternativa se compreender que precisará se adaptar, utilizando alguns instrumentos, abrindo mão de outros e assumindo a necessidade de adaptações e descobertas. Percebe? A política tem vida própria, e você deve compreender quais caminhos utilizar para melhorar ou dar sequência à sua realidade pública.

---

Mas voltemos: o que te trouxe para a política? A única resposta que não vamos aceitar é: eu não tive escolha. Praticamente TUDO o que fazemos em nossas vidas, no passado, hoje e amanhã, é fruto de escolhas mais ou menos racionais. Mas são frutos de escolhas. Se autoconhecer pode ajudar muito no aprimoramento de tais escolhas, e aqui volta a ideia de você revisitar seu caderno e procurar um terapeuta. Mas deixo registrado aqui: sempre existem escolhas. E, pra variar, lá venho eu com um caso real.

Faz alguns anos uma cidade perdeu parte expressiva de suas receitas por conta de uma nova forma de destinação do ISS. O prefeito se apavorou, estamos falando em algo como 20% a 25% de tudo o que o município tinha. Trata-se de um caso raro e real. Fui contratado para conversar com esse prefeito em busca de soluções. Eu tinha todos os dados técnicos, mas queria compreender os desafios políticos de algumas das mudanças que seriam propostas por uma consultoria contratada para ajudar aquela cidade. Disse a ele que era difícil, mas que teríamos que tomar medidas duras, e para tanto, uma boa empresa de comunicação nos ajudaria. As decisões estavam associadas a: cortar ao menos 30% dos cargos de livre provimento, cortar praticamente 100% dos contratos assistenciais com o terceiro setor numa lógica de política de Assistência que não tinha qualquer planejamento lógico, e rever todos os contratos de concessão, sobretudo coleta e destinação de resíduos e, principalmente, os ônibus. O sujeito olhou desesperado para mim e seus olhos se encheram de lágrimas: nada daquilo era possível. Tudo era fruto de grandes acordos políticos irreversíveis. Tudo eram escolhas. Mas eram escolhas que não deixam escolhas? Isso não existe. Escolhas complexas e muito difíceis de serem revertidas sim, mas ele tinha nas mãos o que existia de mais especial: dezenas de matérias da imprensa e estudos que mostravam que a realidade da cidade era outra, completamente diferente. A mudança, por pior que fosse, era sua aliada para as revisões. O

trabalho era árduo: chamar cada um e mostrar as contas novas. Ele se recusou a fazer tudo isso. Se candidatou à reeleição e foi massacrado nas urnas. Ficou em terceiro lugar com 15% dos votos e entregou a cidade para seu maior adversário. Por quê? Porque acreditou que não tinha escolha. Todos nós temos, sempre. E por vezes elas não são óbvias. Não estão ao alcance das nossas mãos. Precisamos de ajuda: de redes, de encontros, de conversas, de paz de espírito. E lembre-se: escolher não mudar é uma escolha, mas tudo é fruto de escolhas.

Quanto mais você se convencer de que tem ESCOLHAS na vida, maiores suas chances de fazer BOAS escolhas. Toda vez que optar por algo, tenha em mente o que ocorria se tivesse ido por outro caminho. Sempre que desconfiar da opção que tomou, calcule o que seria necessário para mudar. Ouça. Nesses casos, fale pouco.



### ***E aqui tenho mais um pedido para o CADERNINHO:***

– Quem você ouviu nos últimos tempos de forma MUITO atenta? O que esta pessoa te trouxe? O quanto ela te ajudou? Quem você gostaria de ouvir sobre um dado desafio? Marque datas, contabilize o quanto foi importante. Se foi essencial, volte nesta pessoa. Primeiro para agradecer, segundo para tentar obter mais alguma coisa. Mas repito: ouça. Exercite este movimento. Por fim: quem é esta pessoa? Tudo o que foi dito, carrega algum interesse por detrás?

---

Sobre esta última pergunta quero lembrar algo muito importante. Trata-se de mais um dos meus casos:

Faz alguns anos se tornou moda os mandatos parlamentares formatarem conselhos. Uma espécie de grupo que o vereador, ou o deputado, ouvia para lhe dar percepções sobre seu trabalho. Fui a duas ou três reuniões dessas como convidado. Numa delas, só o parlamentar falou. Ficou duas horas contando sobre o que estava fazendo, e acerca de suas ideias e desejos. Parecia um banho de ego. O conselho aplaudiu, se levantou e foi embora. Ele me perguntou o que eu havia achado. Respondi sem qualquer constrangimento: “para fins de um conselho, absolutamente inútil. Você não tem um conselho, você tem uma plateia”. Ali apontei algo ainda mais grave: para além da postura equivocada dele, existia um vício na formação do grupo. Eram ao todo seis membros, e identifiquei facilmente: o irmão dele, o marido da chefe de gabinete, dois membros de sua própria equipe, e um secretário municipal que ele havia indicado ao prefeito. TODOS dependem dele de alguma maneira, em larga escala. O irmão poderia ser ouvido no ambiente familiar, os demais tinham dependência econômica. Falariam a verdade? Entrariam em embates? Afrontariam um ego capaz de chamar aquilo de conselho?

Assim, quando for ouvir alguém, entenda o que está por detrás de quem você está escutando. Isso é essencial. E começa por você saber, reconhecer e perceber. Sobre um determinado assunto, escute mais de uma pessoa, e reconheça nela o motivo de cada resposta que está lhe sendo dada. A melhor alternativa para um dado problema sobre o qual você dedicou tempo e atenção de escuta é do tamanho da capacidade de você filtrar, reconhecer e combinar respostas e alternativas. E a melhor escolha é sempre aquela que veio acompanhada de MAIS alternativas que você tem em mente e teria gerado outros resultados. Atenção máxima a isso, aqui pode estar sua habilidade política, sua capacidade de gestão e seu caminho para a construção de um bom legado.

Em resumo: tudo o que ocorre na sua vida é resultado de escolhas, ninguém é eleito sem meses, por vezes anos e mais anos de planejamento. Cada etapa vencida é uma etapa associada a um instante em que você precisou refletir. Que escolhas eram estas? Que escolhas você estava promovendo? Se hoje você está onde está, você seguiu uma trajetória, um caminho repleto de escolhas. Por exemplo: você escolheu o seu partido, você escolheu um grupo político, você escolheu deixarem colocar o seu nome numa chapa, você escolheu se apresentar para a sociedade, você escolheu seu discurso, você escolheu seu plano de governo, você escolheu como sua imagem foi transmitida para pessoas que nunca viu, você escolheu as pessoas que estão ao seu redor - algumas de maneira mais simples, outras de maneira mais complexa, algumas dependendo mais de você e outras dependendo mais de grupos de pressão. Você é o resultado de uma construção complexa, de um feixe de forças, de um combinado matricial gigantesco de escolhas. E se algo não está bom: escolha mudar de uma maneira responsável, de uma maneira estrategicamente pensada. Se há algo errado, pense em como fazer com que isso se acerte agora, mas dizer EU NÃO TIVE ESCOLHA, na sua posição, não é justificativa. Mesmo que no tempo você precise dizer: "eu tomei o caminho errado aqui eu ultrapassei uma linha que não podia ter transpassado, e por isso teremos que refazer planos e corrigir rotas". Você é humano, erra, e pode construir boas respostas para refazer suas trajetórias.

# PRINCÍPIOS E RAZÕES PARA A POLÍTICA

Agora volte para o começo desse material: é por isso que eu digo sempre para que tenhas com você o seu tempo de reflexão, as suas anotações e os seus princípios.

Eu tenho um grande amigo, um consultor no universo empresarial chamado Antônio Napole, que sempre diz algo muito interessante: tenha anotado na sua carteira os valores que te guiam. Palavras num pequeno papel dobrado. Aqueles princípios que você não flexibiliza, que te fazem mal imaginar que você está subvertendo. Por vezes, diz ele, abra o papel. Você vai se surpreender com as propostas que recebe na vida que destoam do seu pacto consigo. Vale rever alguns desses planos, você pode tirar ou adicionar palavras nessa lista, mas precisa ter consciência de cada movimento desses. Não se trata de se convencer do que está errado. Um outro amigo, que andava fora das linhas pactuadas do próprio casamento, dizia que não traía a companheira. E afirmava repetidas vezes isso argumentando: se eu me convencer de que eu não faço o que eu faço, então eu não terei feito. Isso é uma atitude sonsa, dissimulada, hipócrita. E não é sobre isso que Napole está nos falando. Portanto: siga o conselho e tenha em sua carteira o seu papelzinho de princípios. Se apegue a eles, e se quiser, os coloque no caderninho também. Vai valer a pena.

---

Todo este exercício te levará a não flexibilizar ao extremo a sua vida. Vai te mostrar onde você não enverga. Onde você não cede. E que isso possa ser comunicado e dito com muito orgulho. Defendido na hora de dizer o NÃO bem dado para alguma proposta que fuja demais do que você espera.

A partir desse papel, você verá que sua trajetória política começa num grande pacto, num grande acordo de você com você. A partir disso, será possível entender os motivos pelos quais você está aí, e porque você aceitou o desafio de ser representante. Sabe me dizer o motivo? Foi vaidade? Foi pelo poder? Foi para ganhar dinheiro? Foi para preservar e garantir seus interesses? Foi para ajudar amigos? Foi para ajudar a família? Nada disso dialoga com o espírito público, e por vezes pouco disso é razoável. Quero lembrar uma passagem de um prefeito de uma cidade da Baixada Fluminense que participou de um curso que ministrei.

Ele dizia que foi eleito, em 2016, naquela onda de “eu não sou político, sou diferente, sou empresário e sei como fazer”. Não foi fácil convencer esse sujeito de que ele era político, mas acho que fiz boas provocações. Disse ele que era o resultado de uma percepção coletiva, de empresários da cidade, cansados de verem licitações fraudulentas, sempre os mesmos cobrando preços exagerados nos produtos e serviços, o que resultava em baixo poder de investimento do município e muita corrupção. Fiquei bem impressionado com o começo da história. Sigamos. Ele disse que com amplo apoio de bons setores da sociedade ganhou a eleição prometendo sanear os abusos, rever a forma de contratação e compras etc. Ganhou. E mal tomou posse começou a receber os mesmos aliados em busca de contratos e garantias de vendas. Ele percebeu, e me disse isso: “professor, notei que eu não estava diante de uma indignação verdadeira, mas sim da inveja. Meus aliados não queriam MUDAR ou ENCERRAR o jogo, eles queriam JOGAR o jogo”. Em pouco tempo ele estava sozinho, pois soube dizer não para quem o elegeu, e teve um trabalho imenso de refazer alianças e coalizões. Foi difícil, mas ele teve escolha e observou com atenção o que carrega em termos de valores. Em 2020, ele foi reeleito. E quando o encontrei em 2022, ele disse: “professor eu sou político, me orgulho disso e pela política eu mudei algumas coisas importantes na minha cidade. Não tudo, mas eu mudei”. Pronto!



Volto na pergunta: o que te trouxe para a política? Parte das alternativas que coloquei acima, no seu íntimo, lá no fundo, podem fazer sentido. Trabalhe com isso. Trabalhe contra isso. O sentido da política republicana e democrática, em tese, é outro. Assim, um desafio imenso, por vezes, é brigarmos contra nós mesmos em torno de aspectos que não estão próximos do que é razoável. Você não precisa sair dizendo por aí que queria o poder pelo poder, por exemplo. Mas precisa de autoconhecimento para entender o que significa estar na política, e contra o quê, dentro de você, é necessário brigar. Terapia ajuda, religião por vezes contribui, caderninho pode auxiliar. Pense com atenção.

Sigamos com base em um possível problema que pode aparecer nesse instante. Suponhamos que tudo o que leu até aqui tenha te provocado, e gerado alguns dilemas na sua vida. Isso é possível de ter ocorrido. Assim como existe a chance de você estar enfadado com tudo o que temos aqui, e muitos sequer chegarão nesta parte. Paciência. Não é a todo instante que estamos dispostos a discutir e ler tudo o que nos aparece.

Mas vamos lá, para onde entendo que seja importante rumarmos nesse instante: se por um acaso suas reflexões, seu caderno, te levaram para uma zona de muito desconforto com o que você percebeu que NÃO podia ter feito, ou não pode SER, se acalme. O primeiro ponto: seja minimamente generoso com o seu passado, e com as escolhas que fez em diferentes instantes de sua vida. Você SEMPRE TEVE escolhas, mas muitas delas podem ter sido feitas em momentos em que suas leituras eram outras. Arrependimentos existem, precisam ser trabalhados, mas autocrítica exagerada atrapalha demais. NÃO estou falando aqui de qualquer ilicitude, corrupção ou coisas desse tipo. Não há muita reversão nesses casos, e não é disso que estamos tratando. Mas escolhas ruins não devem ser severamente consideradas e punidas por você, dentro de você, mas sim compreendidas como capazes de gerarem aprendizados para certos futuros.

É a partir desses instantes que em conversas conosco mesmos chegamos à conclusão do quanto podemos e por onde devemos: MUDAR. Sem nos condenarmos ao que ERA, podemos nos comprometer com o que PODE e VAL ser. É a partir daqui que começamos a atingir a ideia central de como deixar um legado.

# PROCURANDO UM LEGADO COM PROPÓSITO COLETIVO

Estamos falando de um legado associado à vida pública. Pouco importa aqui o quanto você ganhava, o quanto ganhou, se conseguiu guardar alguma coisa para o seu futuro em termos financeiros, por exemplo. O que estamos combinados aqui: não é na política, eleito, em exercício de mandato, que você vai ficar RICO. Se isso ocorrer, sinceramente falando, algo está fora da ordem. A não ser que sua origem seja muito humilde e o subsídio de vereador ou a remuneração do prefeito faça uma diferença imensa na sua vida. A não ser que exista uma renda perene que não se esgote e seja possível poupar boa parte do dinheiro que ganharás. Mas ainda assim: ser prefeito a R\$ 15 mil por mês durante 96 meses, ou oito anos, lhe renderá, por exemplo, se houver outra fonte de renda e for possível guardar tudo o que entrar, um montante não corrigido de pouco menos de R\$ 1,5 milhão de reais. É muito? Pra realidade brasileira é um caminhão de dinheiro, mas isso não o faz rico a ponto de sonhar com uma vida de glamour. Assim, esqueça essas contas. Não se apegue a isso, pois esta não é a razão de ser de uma pessoa que tem vida pública e ESCOLHEU isso.

Não é na política que você vai encontrar com a riqueza absoluta. E não pode ser. Você não entrou para a política para ficar rico.

---

Outra coisa essencial, que aparece muito pelo mundo da política: você entrou para isso porque sua família inteira é formada por políticos. O que você seguiu, em tese, foi uma vocação. Isso é verdadeiro? Pode ser. Mas também pode nos remeter àquela ideia medieval, àquela história de que o pai precisa seguir a profissão do avô, o filho precisa seguir a profissão do pai, e todos estavam ligados ao bisavô etc. Vamos com calma aqui. As sociedades modernas são diferentes: elas nos dão a chance de a gente escolher as profissões e carreiras que desejamos. E se a política foi apenas a mais fácil, dentro de uma família política, tudo bem. O que não podemos é dizer: eu não tive escolha, escolheram por mim. NÃO!

Mas vamos aprimorar esta conversa. Vamos pensar nisso juntos: seu pai foi prefeito e você queria provar para ele que também poderia ser, e que seria ainda melhor. Leia com muita atenção: se esta é a razão principal de ser político, aqui você está nos dizendo que FADOU a sociedade a uma questão de ordem pessoal, de um acerto de contas familiares entre você e seu pai. Você só queria mostrar para ele que podia fazer algo melhor do que ele fez? Ou ao menos era capaz de fazer. E você é feliz? Esta razão atende aos objetivos de ser uma pessoa pública e é capaz de cumprir com o que esperamos da política? Seja sincero na reflexão e na resposta. Voltamos para o seu íntimo: as respostas às razões que te trazem para a vida pública precisam ser conhecidas e minimamente condizentes com os desafios e compromissos. E o primeiro deles é seu, contigo.

Assim, se você se sente vocacionado para este exercício e sua família também está nesse universo, lhe servindo em lógica de uma contaminação positiva, perfeito. Mas se você no mundo público é, por exemplo, resultado de uma briga familiar, de uma tradição que não faz sentido pra você e esta realidade te trouxe até aqui, sinceramente: isso precisa ser tratado na TERAPIA, e não na URNA. Isso porque, nesses casos, você aumentou sua possibilidade de ser o que você é porque simplesmente você quis ser o que outro desejou por você, ou porque você quis provar algo para alguém, ou ainda porque você se sentiu “obrigado” a algo muito maior e nobre do que sua família. Aqui estamos falando da vida pública, e ela está acima de todas as quiereras e leituras pessoais e familiares, por mais difícil que seja entender isso em nossa realidade brasileira, latina ou de herança ibérica. Atenção.

---

Onde isso tudo vai dar? Em termos familiares, para ficarmos nesse exemplo, na História. Contada da seguinte maneira: a despeito da qualidade dos mandatos, você será mais um quadro na galeria de prefeitos para algum dia alguém dizer que você era filho daquele outro, neto do terceiro quadro etc. Isso não é um legado, isso é apenas a vaidade familiar interferindo na história de uma comunidade. EVIDENTE que o resultado pode ser bom, mas também é necessário pensar se ele não interferiu negativamente na trajetória daquela realidade. Você consegue pensar nisso? Raramente a nossa vaidade permite que assumamos a ideia de que alguém seria melhor do que nós em algo que estamos fazendo ou fizemos. Cuidado.

A despeito de todos esses desafios, voltemos em nossas reflexões íntimas para entender, então: o que é este algo que eu quero deixar como legado e o quanto isso está, de fato, sintonizado ao real princípio daquilo que eu aceitei fazer que é me apresentar para a sociedade como uma alternativa sólida e consistente em termos políticos para poder cumprir uma tarefa pública?

Assim, para poder cumprir este mandato, para poder cumprir uma missão dentro daquilo que está estabelecido, dando continuidade, construindo ou alterando políticas públicas de responsabilidade dos municípios, por exemplo, é importante perceber o que de fato te MOTIVOU para esta atividade política. E você só terá sucesso sob intensa capacidade de autoconhecimento. Se você se autoconhecer, de maneira honesta, minimamente equilibrada e racional, tudo ficará mais fácil.

Então vamos lá: diga para você, anote o que realmente você queria na política. Volte no seu caderno, verifique se já há algo escrito lá que contrarie o que escreveu no começo e o que pensa agora. Esta leitura, este curso, podem servir como um processo, uma caminhada sua contigo. Respire. Pare de ler por um tempo. Revisite sua consciência, leia seus escritos.

E agora vamos sair de você mesmo. Vamos para algo infinitamente maior. Vamos para a sociedade. E pense que a coletividade também tem um caderninho de expectativas e um papelzinho com princípios e ideias. Você não reina nesse mundo sozinho, você é parte de algo maior que você. Então, o legado começa aqui. Parte do seu autoconhecimento, mas desagua em

---

algo maior. Você está sintonizado a isso? Se SIM, estará mais pronto para seguir. Se não, subverterá facilmente o que está contido na razão de ser da política. Um exemplo: o quanto você conhece de tudo o que é absolutamente esperado em termos legais de uma pessoa pública? O quanto está inteirado sobre tudo o que preconiza a gestão pública em torno de valores? O quanto sabe e vivencia os fundamentos democráticos e republicanos da política? Percebe onde queremos chegar? Você precisa se conhecer para entrar nesse universo, mas para além de você, precisa conhecer bem demais este universo para sobreviver de forma positiva nele. A chance de você deixar um legado efetivo começa aqui: na convergência entre seu autoconhecimento e a efetiva sintonia entre seus propósitos e os sentidos, e exigências, da vida pública. Seja bem-vinda. Seja bem-vindo.

Vamos nos servir aqui da ideia de Democracia para testar alguns de seus valores e preparo. Anote em seu caderninho o que é Democracia para você. Se as respostas foram do tipo: “isso não existe, é uma fantasia”, infelizmente você é mais do mesmo. Seu legado será comum, a ponto de contribuir para as mazelas da política. Sinto muito, aqui não há muito como flexibilizar. Mas tenho esperanças de que alguém que escolheu um partido, disputou eleições e tem uma vida pública possa ter ido MUITO além. Então vamos juntos.

Diante de sua percepção sobre a Democracia, alguns pontos são relevantes. Se a ideia democrática for: eu fui eleito, fui escolhido, e a partir de agora conheço o suficiente e posso fazer tudo do meu jeito, sinto lhe dizer, estás errado. No universo democrático você é apenas uma alternativa, e convive com outras forças, mesmo durante seu mandato legitimamente escolhido. Ser eleito não é ser ungido a uma lógica absoluta, mas apenas servir de representação para expectativas, funções formais e ideias. Na democracia, ser político é se oferecer como opção. Uma das opções. E aqui cuidado: ser eleito é ser ESCOLHIDO e isso mexe demais com a nossa vaidade, com a nossa confiança. Perder é tenebroso, ganhar é incrível. Não. Nem tenebroso, nem incrível e aqui temos algo perigoso associado ao equilíbrio.

Sigamos então. Estou faz tempo te provocando e te perturbando com

---

ideias e desafios. A política não é fácil, e respostas ruins sobre os motivos que lhe trouxeram pra ela são danosas a você e à sociedade. E não adianta desistir de nossa conversa. Isso nos lembraria as armadilhas nas quais caíram grandes líderes da História, como Dario III da Pérsia, Tigranes da Armênia e Gengis Khan da Mongólia: diante da má notícia, mataram o mensageiro. Largar um processo de autoconhecimento por culpar o indutor do debate é algo parecido. Portanto: vamos juntos.

O passo seguinte de nossa reflexão te leva para o universo do partido político. Aqui você ESTÁ numa legenda. A Fundação Francisco Dornelles é o braço fundacional do Progressistas, e nessa nossa interação existem recursos do Fundo Partidário para a construção de ideias conjuntas. Sei que muitos no Brasil, sobretudo nas cidades, têm dificuldades imensas de entenderem o que são partidos. Conheço algumas pesquisas feitas com políticos, vereadores e prefeitos nos municípios que levam a uma ideia muito frágil de partido político. Alguns acham que as suas respectivas filiações são apenas elementos para o cumprimento de exigências de elegibilidade. Quando olhamos para as coligações entre legendas nos municípios brasileiros em geral, isso fica ainda mais nítido. Antes de uma série de reformas políticas e de algumas cisões conflituosas, nas eleições de 2012 os dez maiores partidos da época estavam envolvidos em coligações, entre eles, aos pares, em mais de 1.000 cidades brasileiras, com o máximo em 2.000 cidades. Ou seja: todos estavam com todos a despeito de aspectos ideológicos. Essa realidade é conhecida, e você está cansado de saber disso. Mas diante de tal aspecto, que diz respeito aos nossos desafios como agentes políticos, que moral temos para reclamar dos partidos e das políticas? Somos atores desse cenário, e em tese devemos fortalecer a ideia de partido. Respeitar seus princípios, defender suas ideias, procurar contribuir com suas lideranças e buscarmos o apoio delas em nossas trajetórias. Percebem? Todo ano eleitoral vejo alunos, em cursos para políticos, me perguntarem “em qual partido é mais fácil se filiar para conseguir se eleger?” Isso não faz qualquer sentido, e só aprofunda as mazelas de nossa democracia. Partidos precisam se fortalecer, e serem sentidos pelas pessoas como diferenciais onde conquistam o poder.

Note aqui o quanto estamos saindo do autoconhecimento e migrando para a lógica coletiva. O que estava na sua cabeça quando optou por se filiar ao Progressistas? O quanto milita pelos valores dessa legenda? O quanto eles são conhecidos e guiam sua vida? Aqui precisa haver convergência entre você e esta forma coletiva de fazermos política. Trata-se de um passo fundamental para a construção de seu legado.

Parte das respostas atreladas à ideia de escolha de partido estão associadas aos grupos políticos locais. Cidades e pequenas regiões de estados possuem figuras e agrupamentos que articulam parcelas do poder. O partido aqui faz sentido? Por vezes não, e isso também é desafiador. Em tese uma candidatura deveria carregar aspectos de percepção da realidade que dialogassem com o candidato, com o seu grupo político, com o seu partido e, a partir de então, fizessem sentido ao eleitorado. É tão difícil assim? Pode até ser, mas se não fizer sentido envolver o partido, os valores e princípios desta legenda na construção do seu legado, você será mais do mesmo na nossa política. Atenção.

# ONDE VOCÊ ESTÁ PARA CONSTRUIR UM LEGADO

Saímos do universo individual, passamos por coletivos, chegamos aos partidos e grupos políticos, e agora quero ver com você onde estamos dentro do universo público – em breve voltarei no conceito de Democracia, pelo qual passamos rápido demais.

A Prefeitura é um local muito potente para a construção de um legado institucionalizado e sintonizado a valores fundamentais de nossa vida. Para ganhar a eleição para o Executivo, por exemplo, a lei te obrigou a depositar um PLANO de governo no portal público do Tribunal Superior Eleitoral. O que está escrito lá? Se a resposta for: “qualquer coisa, fiz aquilo apenas para cumprir uma etapa de minha candidatura”, mais uma vez você subverteu a lógica de nossa Democracia, mesmo que poucas pessoas leiam. Um legado começa pela capacidade extraordinária de construir ideias, e um plano de governo é a forma oficial de institucionalizar a visão de seu grupo político sobre a realidade. Essa peça é técnica e extremamente desafiadora. Não se trata de um folheto de uma página mal escrita, mas de uma visão efetiva sobre a realidade, com compromissos factíveis. Não precisa ser um tratado imenso, ou algo ininteligível, mas deve conter o que será compreendido e realizado. Percebe? O povo não está à espera de um salvador da pátria em forma de santo que surja do além e leve as pessoas para onde quiser. Não estamos procurando um profeta, mas contratando um político em lógica democrática.



---

Seu legado começa assim: pelo que você se compromete a fazer. O primeiro passo do legado é um documento, que deve estar espelhado no Plano Plurianual, nas leis orçamentárias anuais, no diálogo constante com a Câmara Municipal, com setores da sociedade, com quem gosta ou não de você, com as estratégias de comunicação, com outras esferas de poder, com os organismos de justiça, fiscalização, controle etc. A política é toda esta complexidade. E a FORMA de se levar adiante uma ideia é tão importante quanto a própria ideia, pois ela demonstra respeito às regras e às demais instituições envolvidas na construção da realidade. No fundo, quando falamos em legado, estamos dizendo algo sobre o quê e como construir, ou manter, algo. Você é parte disso. E a visão de mundo associada à Democracia tem que lhe servir de limite. Vou voltar em uma de minhas histórias:

Em novembro de 2016, viajei para Londres a convite de uma organização, para que prefeitos eleitos naquele ano fizessem um curso de PPP na London School of Economics. Num dado momento, pegamos um ônibus reservado para o nosso grupo e fomos conhecer a escola de governo de Oxford. No caminho, um dos prefeitos eleitos que estaria em seu primeiro mandato dali a poucas semanas, começou a falar alto sobre o que faria quando assumisse a Prefeitura. Dizia ele: “eu vou fazer isso, vou fazer aquilo, eu vou fazer aquele outro, e eu vou não sei o quê, e eu vou não sei o que lá” e ficou uns 20 minutos falando todas as bravatas que desejava implementar imediatamente nos primeiros dias de seu futuro governo. Suas ideias passavam por demitir pessoas e se livrar de alguns prestadores de serviço, o que é importante, mas precisa ser MUITO bem planejado. Este prefeito vinha de um mandato como vereador, era jovem, tinha menos de 40 anos, todo atlético, corpo de academia, um sujeito que se cuidava. Mas também, um agente repleto de convicção, de razão, peito inchado. No meio de sua fala, que já estava cansativa, um outro prefeito, este reeleito, com mais experiência de Poder Executivo, gritou do fundo do ônibus: “fulano,

---

meu querido, para de falar. Você está falando muita bobagem. Anotei aqui umas 500 coisas que você prometeu e garanto que desse jeito, no peito e na força, você não vai fazer nenhuma delas. Política é habilidade. É longo prazo, é estratégia. Assim, fala menos, deixa eu dormir e ajusta esse discurso pra não perder o mandato na Câmara”. Os outros prefeitos riram. O sujeito falastrão ficou quieto. Anos depois disso, em 2019, encontrei de surpresa esse prefeito na cidade dele. O corpo não era mais o mesmo, o cabelo rareava na cabeça. Confesso que fiquei assustado, e nos cumprimentamos como amigos. Perguntei da história das promessas do ônibus, ele desconversou e disse que a realidade é outra.

Em resumo: a vida pública não é o que você quer, mas sim o que você consegue que ela seja, em termos coletivos. Parte disso você lidera, em parte você é liderado. Quem entra na política pela porta das vontades em primeira pessoa, se arrepende logo, se corrompe ou sucumbe. A arte da política está no possível em termos do plural, e não no que quero sozinho. Volte na sua carteira, desdobre o papelzinho: esses são seus limites, deles não deve desviar, mas volte no seu plano de governo. Se ele foi escrito dentro do possível e numa lógica coletiva, você começou a construir um legado, se foi feito só por você ou terceirizado sem qualquer compromisso com o debate público, será mais difícil de ser levado adiante, e provavelmente apenas cumpriu uma tarefa legal para formalizar sua candidatura no TSE.

É nesse sentido que compreender valores e fundamentos da política é tão importante em termos coletivos. Pense, ideal e teoricamente, numa eleição como um concurso de ideias onde os desejos de diferentes grupos políticos são apresentados e formalizados como propostas, e as vontades dos eleitores são contabilizadas na forma de votos. Isso é muito simbólico e tem limites que devem ser conhecidos por todos. Isso é muito relevante, pois o limite do SER PREFEITO é dado pela regra. Agora pense: será que o cidadão conhece os limites do que é SER PREFEITO? Será que você conhece? Como se estabelece o diálogo entre você, prefeito com limites, e o desejo

ilimitado dos cidadãos? Isso também diz muito sobre o que você poderá e conseguirá deixar como legado, reconhecido ou não pela sociedade, legitimado ou não pela coletividade. **Vamos ao CADERNINHO.**



– Volte no seu plano de governo. Escolha ali pelo menos dois ou três projetos absolutamente estratégicos e fundamentais. Diga o que depende de você e o que depende de tantos outros atores. Faça este exercício. Veja a complexidade de se levar uma promessa adiante. Tente listar todas as etapas para o sucesso desse projeto. Se preferir, pegue algo que está DECIDIDO, e ande com esta ideia para trás no tempo. Vá até o momento em que ela não existia. Agora percorra todas as etapas até que ela se efetivasse. Viu? É extremamente desafiador. Faça um mapa dessa trajetória em seu caderninho e visite isso toda vez que tiver um grande desafio transformador na sua frente. Agora ouça um pouco das pessoas que estão próximas de você o que significou esta conquista. As respostas podem indicar se estás diante da possibilidade de deixar, efetivamente, um legado em sua realidade local.

O prefeito, ou a pessoa com grande responsabilidade pública no município, é o primeiro que precisa ter a exata dimensão de quem é. E isso nem sempre é real. Por isso, insistimos tanto no autoconhecimento e no equilíbrio intelectual. É evidente que existem políticos sem qualquer noção de tudo isso, mas aqui não estamos reafirmando o sentido do que temos em nosso país, mas sim provocando reflexão para amadurecimento e constituição de lideranças preparadas e diferenciadas em termos democráticos e republicanos.

Ou seja: precisamos desmistificar em nós, em nosso discurso e para o cidadão, a ideia de que um prefeito pode tudo, que é um agente no qual só faltaria botar a capa para voar. Não é assim que a política acontece: e por vezes ficamos frustrados de dizer ao eleitor que não podemos fazer isso ou aquilo. Principalmente porque calculamos que a oposição vai prometer, mesmo sem cumprir, o que estamos tentando evidenciar como impossível. E aqui estamos diante de mais uma armadilha: nos guiamos pelos fatos e os comunicamos bem, ou nos deixamos levar pelas fantasias impulsionados por quem faz a mesma política de sempre e da qual deveríamos escapar para a construção de algo novo? Assim, o seu legado, para além de tudo o que FEZ ou FARÁ, também pode estar associado à capacidade de dizer o que NÃO FARÁ, porque não pode ser FEITO. Construir limites e estabelecer negativas respeitosas já seriam atos essenciais e diferenciados em nossa realidade democrática.

A política, assim, carrega o desafio de sabermos lidar com o fato de ficarmos frustrados e de reconhecer que não faremos uma série de coisas que gostaríamos. E esse é um ponto muito importante, pois lidar com tudo isso pública e pessoalmente é desafiador. E tudo isso guarda relação direta com o conceito de Democracia que desejamos fortalecer.

# SOBRE O CONCEITO DE DEMOCRACIA NA IDEIA DE LEGADO

Estamos falando faz tempo sobre Democracia, e talvez seja importante fazer um adendo conceitual sobre tal valor. Isso vai nos permitir seguirmos alinhados em torno de um valor essencial. Em linhas gerais, estamos chamando de Democracia o tal “governo do povo, pelo povo e para o povo”. Mas aí você vai dizer: isso é o básico do dicionário. Perfeito. Vamos adiante.

Vamos tornar isso mais complexo: trata-se de um governo nosso, por nós mesmos, e voltado para nós. Para tanto, eu preciso primeiro dizer quem é POVO. Quem uma sociedade considera povo com direitos políticos para se governar é o primeiro grande desafio, e isso muda na História. Até o século XIX, por exemplo, na maioria dos regimes que se entendiam como democráticos, mulheres não participavam das escolhas políticas, das eleições e das decisões públicas. Mas ao longo do século XIX há um avanço: vai se trocando, em vários países, o critério censitário pelo critério mínimo de alfabetização para a participação como eleitor nas eleições. Deixamos de ter que comprovar renda, em lógica excludente de atuação política, para comprovar alfabetização – o que em alguns países, e o Brasil não está nessa realidade, não era um problema. Assim, é no século XIX que morre o voto associado à comprovação de renda e nasce o voto associado ao fato de “todos” terem o direito de votar desde que com base em um mínimo de conhecimento atrelado à alfabetização. Quando entramos no século XX, trazemos a mulher para este jogo, e consideramos que o cidadão analfabeto também tem vontades, desejos e percepções

sobre a sociedade que lhe valem a possibilidade de votar. Percebe como a concepção de POVO muda na História? E é no século XX que quantificamos ao extremo a noção de Democracia Representativa, esticando a noção do conceito de povo, com a inclusão do ponto de vista de gênero, etnia, renda, escolaridade etc. No Brasil, alargamos a dimensão de POVO a ponto de, a partir da Constituição de 1988, um menino e uma menina de 16 e 17 anos adquirem o direito votar. Concebemos assim, de forma muito ampla, os nossos limites de Sufrágio Universal.

O desafio seguinte para a compreensão de Democracia não está mais ligado ao conceito de POVO, aqui definido, mas sim devemos atentar para os limites desse GOVERNO. Sobre o que o povo decide e se governa por ele mesmo? No Brasil, temos um conceito AMPLO de POVO, assim como também possuímos um conceito abrangente de ESTADO. A Constituição Federal de 1988 coloca a sociedade brasileira presente na sua própria vida de maneira intensa, com garantias associadas à noção de Cidadania em múltiplos campos dos direitos civis, políticos e sociais. Em resumo, a pergunta então passa a ser: como desenhamos o nosso Estado? Qual o tamanho do Estado na vida das pessoas? Onde o Estado atua? Aonde os governos democráticos constituídos desse Estado agem sobre a realidade das pessoas? Quem define tudo isso somos nós mesmos, por nós, com registros concretos, por nossa tradição jurídica e política, na Constituição Federal e numa série imensa de leis.

Para além de entender o que é POVO e qual a dimensão do ESTADO para pensarmos nesse governo e na Democracia, por fim, precisamos pensar em COMO? Como se dá esse governo? E isso vai variar de acordo com o modelo de Democracia que escolhemos para a nossa sociedade. Para o nosso caso, o mais fácil de visualizar é: a Democracia Representativa, onde por meio do voto escolhemos representantes para o Legislativo e para o Executivo em âmbito municipal, estadual e federal. E nessas três esferas de poder existem atribuições específicas associadas às políticas públicas. É todo esse descritivo, por exemplo, que impede o cidadão, e mesmo os políticos, de acharem que podem tudo. A Democracia, o povo e o desenho de Estado colocam limites às atribuições dos poderes e dos atores políticos. Entendemos isso? Sem entender esta complexa relação e o funcionamento dos limites democráticos, fica muito difícil entender o que seria um legado institucionalizado deixado por carreiras de representantes às suas respectivas realidades.

# QUEM SOMOS NÓS ENTÃO?

Diante de tudo isso, emprestamos para os cidadãos o direito e a responsabilidade de contratarem representantes por meio de eleições, que nada mais seriam que um processo seletivo de pessoas que vão servir ao universo público de posições de chefia de governo ou de posições dentro do Legislativo. Ou seja: contratamos pessoas para servirem o público, e não unguimos reis absolutos de realidades irrestritas.

Percebe? É desse ponto que estamos partindo: vivemos numa Democracia, e nessa realidade que pintamos aqui, e não nos seus sonhos ou nos desejos de sua família, refaço a pergunta: quem é VOCÊ nessa narrativa toda? Culturalmente alguns podem até não gostar dessa interpretação, mas ela responde pelo que, em tese, representa a lógica da Democracia Representativa na nossa realidade. Assim, pergunto de novo: quem é você nesse jogo?

É a partir dele que passamos a entender, para além de nossos desejos e expectativas individuais, e para além das percepções de nossos grupos políticos e partidos, o que são os nossos efetivos compromissos em relação a toda a realidade municipal, permitindo assim a ideia de construção de um legado.

Nesse sentido, em especial, gostaria de chamar a atenção para um outro curso que ministro na Fundação Francisco Dornelles associado aos “compromissos de campanha e suas

consequências”. Nesse programa falamos sobre planos de governo, e quero lembrar aqui a importância desses documentos na construção de sua trajetória e de sua responsabilidade em lógica democrática. Em tese, por meio de compromissos escritos, prefeitos mostram que fazem aquilo que está pactuado como promessa e está escrito na lei. Aqui uma ressalva: inovar no universo público é tão difícil, que alguns afirmam que “inovar é subverter”, pois em tese nada se pode fazer que esteja escrito na lei, e mudar a lei é trabalhoso a ponto de pensarmos quanto tempo demora uma inovação. Percebe? É complexo, é difícil construir um legado, e por vezes ficamos ansiosos e nos atrapalhamos. Mas se pensarmos no quão importante é pactuar algo decente e enraizado com a sociedade, será possível verificar a importância de BONS planos de governo que falem sobre a realidade e a possibilidade de impactarmos de forma real a vida das sociedades.

Sabemos que muitos copiam planos, ou os contratam prontos de agentes de marketing político. Se esse é o esforço de quem pretende governar uma cidade, imagine a capacidade efetiva de governá-la. Assim, o que estamos dizendo aqui é que devemos nos preparar para o exercício de fazermos a diferença na vida das pessoas. O Progressistas, nesse caso, está atuando sobre a sua realidade, falando a respeito dos seus desafios.

Finalizando esta parte então: se nos consideramos pessoas públicas, com responsabilidades expressivas sobre a realidade, o primeiro passo é termos um bom plano de governo. Se você o faz de qualquer jeito, é porque não está sintonizado às responsabilidades da construção da ideia de Democracia Representativa tal qual a desenhamos enquanto sociedade em termos ideais. E nesse sentido: pouco adianta ficar reclamando da política do país, se você reproduz, ou ajuda a reproduzir, o que entende ser o pior. Com um detalhe: somos atores a contribuir com o amadurecimento do Brasil, o que nos leva a aceitar e a entender que mesmo preparando o melhor plano, contra adversários que fazem a velha política, podemos perder nas urnas, por desejo do povo. Isso não deve nos fazer desistir, pelo contrário: deve servir de exemplo para que possamos melhorar e continuar buscando representar de forma a podermos efetivamente deixar um legado à nossa realidade.



# O QUE SERIA ENTÃO DEIXAR UM LEGADO INSTITUCIONALIZADO? O QUE SÃO INSTITUIÇÕES?

Vamos começar por uma explicação teórica, para entendermos onde desejamos chegar. A partir de então, vamos transformar esta teoria num exercício que pode nos ajudar nessa percepção acerca da institucionalização de um legado.

Nos anos 90 do século XX, tivemos um Prêmio Nobel de Economia ofertado para os economistas Douglass North e Robert Fogel. North, principalmente, se notabilizou por criar o que se convencionou chamar de Teoria Institucional, Teoria das Instituições ou Teoria Institucionalista. E ela pode ser resumida como uma tentativa de o autor entender por que certas nações, no longo prazo, do ponto de vista econômico e do desenvolvimento do capitalismo, se desenvolveram mais enquanto outras ficaram para trás?

A resposta dele começa olhando para a História de cada país. Mas o autor diz que histórias não seguem um padrão único capaz de explicar o sucesso de uns e o fracasso de outros. Não existe, assim, uma linha evolutiva das nações que mostram que todas partirão de um mesmo ponto, trafegarão pela mesma estrada e chegarão no mesmo destino. Definitivamente não é assim que acontece. Então ele pensa: o fracasso ou sucesso dos países pode

---

estar associado ao acesso à tecnologia. Não. Isso a Teoria Econômica já explicou que não ocorre. A tecnologia, no instante um, o país A possui, mas no instante dois todos os demais já têm. Ou seja, tecnologia é algo que varia e se atinge, e isso não vai explicar sucessos e fracassos no longo prazo. Uma alternativa poderiam ser os recursos naturais em poder de cada nação. Mas isso alguns países têm e outros não têm, e existe uma fase cíclica de valorização de certos recursos naturais que não explicam o que os autores estavam procurando.

Em resumo: a resposta não nos leva à tecnologia, não é História e tampouco não são os recursos naturais. Assim, principalmente North, chega à ideia basilar de que são as INSTITUIÇÕES que explicam a chave do sucesso de longo prazo, associado ao capitalismo, de desenvolvimento das nações. Muito bem.

Mas o que são INSTITUIÇÕES? O que você entende quando a gente fala de instituições?

Vamos a exemplos. Se você aí tem afeição ao mundo do Direito, das Ciências Jurídicas, deve se lembrar que por vezes as leis são chamadas de institutos. Correto? O instituto da Medida Provisória é dado, ou regulado, a partir do artigo 62 da Constituição Federal etc. Correto? Perfeito. Instituições são leis. Mas é só?

Não. As organizações, as entidades, e olha aqui o nome: as instituições enquanto locais, são instituições. Um exemplo: aos olhos do Ministério da Educação, que é uma instituição formal do poder público federal brasileiro, as faculdades são chamadas de IES, ou seja: Instituições de Educação Superior. E vamos adiante: o Legislativo, o Judiciário, uma escola pública, um hospital, um banco são instituições. De forma bem resumida, organizações que possuem CNPJ são instituições. A Fundação Francisco Dornelles é uma instituição, o Progressistas é uma instituição.

A soma de REGRAS e ORGANIZAÇÕES nos trazem parte expressiva das nossas instituições. Mas é só? Não. Ainda não terminamos. Está faltando um conjunto de instituições aqui, para além das regras e das organizações que nós temos. Assim, North vai nos dizer que neste universo todo eu também tenho que considerar que a forma como AGIMOS, a nossa

---

CULTURA, o nosso modo de ser, a forma como diferentes sociedades se comportam de distintas maneiras, também são instituições. O nosso jeito de nos comportarmos nos caracteriza e faz parte desse complexo universo.

A diferença aqui é que existem as instituições FORMAIS, caracterizadas pelas organizações e pelas regras ou leis, e as instituições informais, associadas à nossa cultura e ao nosso modo de ser enquanto coletividade e sociedade. A mistura de toda essa complexidade caracteriza cada povo, cada sociedade, a ponto de falarmos em uma matriz institucional. E é isso, segundo North, que nos oferta a possibilidade de pensarmos o motivo de as nações, no longo prazo, se diferenciarem e se afastarem ou se aproximarem mais de ideias capitalistas que funcionam na prática.

Assim, por exemplo, o brasileiro tem um jeito de ser brasileiro. Isso é bom? Isso é ruim? Onde podemos mudar? Onde devemos avançar? As nossas diferentes cidades podem ter formas distintas de viver e enfrentar problemas. O quanto entendemos isso? O quanto somos capazes de impactar positivamente em tais realidades?

Combinar o modo de ser e as organizações, mais as leis, vai resultar num combinado chamado sociedade, que como dissemos, North vai chamar de Matriz Institucional. E para além de dividirmos as nossas instituições em formais – leis e organizações – e informais – cultura e modo de ser – nós também precisamos determinar um outro aspecto fundamental.

As instituições podem ser EFICIENTES ou INEFICIENTES para determinados propósitos. No caso das ideias de North, ele queria entender o quanto cada matriz institucional, de cada país, era mais ou menos eficiente para os fins do desenvolvimento de longo prazo do capitalismo. Mas aqui quero mudar um pouco esta história. Quero adaptar o pensamento de North para outro propósito muito importante: o quanto a nossa matriz institucional é mais ou menos eficiente para os fins do funcionamento da Democracia? A partir disso, será possível pensarmos qual o tamanho de deixarmos um LEGADO institucionalizado em nossa realidade local. Vamos em frente.

---

Se minimamente estamos sintonizados em torno de valores democráticos e republicanos, sabemos onde vamos parar para dimensionarmos se nossa matriz de sociedade beneficia ou não a existência de uma Democracia. Vamos pensar juntos aqui. Olhe para a matriz abaixo:

<b>Fins da Democracia</b>		
<b>Instituições</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Ineficiente</b>
<b>Formal</b>		
<b>Informal</b>		

O que você colocaria como exemplo em cada cruzamento à luz de nossa realidade nacional, e como pensar na combinação desses desafios em nossa sociedade? Suponhamos que em termos formais eu considere a Constituição Federal de 1988, e a garantia dos direitos políticos nela constante, como algo formal, pois é legal, e eficiente para a Democracia. Eu compreendo isso porque entendo que o desenho do sufrágio universal na nossa Constituição é relevante e amplo o suficiente para nos dar um semblante democrático dos mais expressivos. Mas o artigo 205 da Constituição, que fala sobre o direito de todos e dever do Estado com a Educação, enfatizando saberes e conhecimentos sobre o exercício da Cidadania eu enxergo como uma lei, formal, que é ineficiente, justamente por não termos em nossas escolas um compromisso efetivo com a disseminação de valores democráticos para os nossos estudantes. Isso é uma interpretação, apenas um exemplo. Mas aqui tratamos de algo formal eficiente e algo formal ineficiente para a nossa Democracia. No campo das informalidades, podemos pensar que o jeitinho brasileiro, o desapareço à lei, certa leniência e o sentimento de impunidade serviriam de instituições informais, ou seja, aspectos culturais que prejudicam, ou seja, são ineficientes, para os fins da Democracia. Por outro lado, um modo solidário de ser, com uma capacidade de auxiliar e se mobilizar em torno de algumas causas de apelo social poderiam ser vistos como atitudes informais eficientes para organizarmo-nos como sociedade democrática. Note: estamos pensando alto, registrando ensaios, e tentando compreender o que seria o desafio institucional.

Agora pense que, se diante de desafios e virtudes de nossa Democracia você quer deixar um legado institucionalizado em termos de políticas públicas a partir de seu mandato municipal, você terá que lidar com aspectos formais e informais, eficientes e ineficientes associados à nossa sociedade. Um exemplo: temos a mania, culturalmente falando, de pintar cidades de cores diferentes quando um grupo político novo chega ao poder. Mudamos o nome de programas e descontinuamos políticas públicas apenas para que o povo esqueça de antecessores, mesmo que existam boas coisas em tais feitos. Essa cultura “descontinuista” é um traço tenebroso de nossa política, que desperdiça recursos, desrespeita trajetórias e prejudica pessoas. Isso não significa que as coisas não possam ser mudadas, sobretudo para melhor, mas o quanto a preocupação é APRIMORAR e o quanto é apenas ACABAR? Percebe? Sob tal realidade, dificilmente você deixará alguma marca perene, por melhor que possa ser. Se o seu sucessor tem por cultura acabar com tudo o que foi feito, pois acredita que política se faz assim, o que teremos de legado? Detalhe: o mesmo pode se aplicar a você. Pense nisso.

**E antes de continuarmos: volte no seu CADERNINHO e seja bem sincero contigo.**



– O que você descontinuou na sua cidade que poderia ter sido mantido? Existe algo? Não seja turrão ou inflexível, ninguém vai te ler. Apenas a sua consciência.

---

Mas devemos lembrar que nem só em torno do prefeito tais coisas funcionam de forma melhor ou pior. Vou lembrar de outros pontos aqui. Como se dá a relação com a Câmara Municipal em seu município? Trata-se de um legislativo disposto a debater e construir políticas públicas? Ou um conglomerado de mandatos que pensam em suas carreiras individuais, exigindo do Executivo recursos específicos em troca de aprovações amplas de interesse da Prefeitura? A resposta sincera a este ponto vai dizer muito sobre a probabilidade de se construir algo, de fato, eficiente em sua cidade. Mas tem mais.

O Ministério Público, ele aparece como a instituição, no nível local, mais difícil de ser entendida por parte de prefeitos. Isso eu digo com base em uma pesquisa que fiz com mais de 20 prefeitos faz cerca de 10 anos. Eram entrevistas longas, em profundidade, onde eles diziam, dentre outras coisas, o que tinham como principais dificuldades para administrarem suas cidades. Um deles, em especial, me disse: “por vezes tenho vontade de me levantar da cadeira e pedir ao promotor que sente ali e governe, ou se candidate nas próximas eleições e descubra se as ideias dele são melhores que as minhas aos olhos dos cidadãos”. O que guia a cabeça de um membro da justiça em termos FORMAIS? Em tese, a lei. E em termos INFORMAIS? Percebe? Nossa ferramenta adaptando as ideias de North pode ajudar bastante. Deixa-me lhe contar um caso rápido, mais um.

Eu uso muito essa reflexão de North em salas de aulas, em cursos que oferto para políticos. E não é incomum chegarmos no Ministério Público como um desafio para os mandatos políticos. O intuito aqui não é criticar ou arrumar polêmicas, mas a realidade é esta. Certa vez, um prefeito de uma cidade importante do interior me disse, em meio a estes debates, o que encontrou de solução após nossas leituras e desafios. Ele disse que na cidade dele, percebeu que uma instituição informal, ineficiente para os fins da Democracia, estava associada ao excesso de vaidade do promotor local. Achei a reflexão genial e resolvi perguntar para ele como era possível lidar com isso para o avanço de sua realidade. Ele me disse que conseguiu compreender onde o agente da justiça era mais vaidoso em termos de políticas públicas. E toda vez

que pensava em um projeto, em uma mudança ou um programa, chamava o promotor para mostrar o que estava pensando. Capturava algumas ideias, mexia em alguma coisa, e no lançamento fazia menção às contribuições gerais do personagem. Por vezes tinha problemas, mas disse que a relação melhorou demais. Nessa mesma turma, colegas dele disseram que não tinham a mesma paciência, e preferiam o conflito. Note: culturas e leituras distintas das realidades, resultados diferentes.

# FORMALIZANDO A IDEIA DE DEIXARMOS UM LEGADO

Note: para os fins da Democracia eu adaptei uma teoria e estou tentando entender se a Democracia funciona ou não no Brasil. Isso, em tese, pode ajudar você a entender se o que você quer deixar para sua cidade é um legado efetivo e digno de institucionalização, de formalização, de funcionamento, ou se é apenas alguma coisa que trafega no campo de desafios culturais dos piores possíveis. Ou seja: com todo respeito, o que quero dizer aqui, em tom de provocação, é que você corre o risco de estar sendo mais do mesmo. Volto no exemplo da descontinuidade das políticas públicas: é vaidade? Isso é uma instituição informal extremamente ineficiente para a Democracia, que representa desperdício de tempo e dinheiro, dois recursos públicos essenciais.

E vou além aqui: existe um modo de você não correr esse risco com seu sucessor, o que também marca uma nova forma de fazermos política. Se a política pública da qual você mais se orgulha for feita de cima para baixo, sem qualquer capacidade de buscar respaldo na sociedade, ela poderá mudar da mesma forma como foi criada. Mas imagine que mesmo fora do governo aquela ação foi tão legitimada pela sociedade que não há o que seja capaz de reverter o sucesso da ação. Isso quem lhe dirá não é seu ego, ou os aduladores de plantão que te cercam em seu gabinete. Isso quem te contará é o TEMPO, e o VALOR ofertado



---

pelas pessoas em relação ao que se criou. Pesquisas podem aferir tal realidade, mas repito: isso fica mais bonito na prática do que na sua boca e na sua vaidade, por mais que tradicionalmente os políticos amem, em nossa cultura, contarem histórias em primeira pessoa sobre tudo o que existe de melhor em seus olhares.

Vou trazer aqui mais um caso que ilustra o que estamos a dizer. Acompanhe com atenção:

Um prefeito de uma cidade pequena tinha um terreno imenso na zona central mais nobre do município. Era algo gigante. E ele chamou a sociedade, convocou o povo, com vontade, para pensar o que fazer com aquilo tudo de terra. E a ideia conjunta que vingou foi pensar num parque vertical que ficou muito bacana. E sobre este parque, um gramado imenso, às margens de um braço de um rio muito importante e limpo, ele também ouviu a sociedade sobre o que instalar ali. Na cabeça dele estavam cerca de dez quadras de esporte, mas no diálogo com diferentes setores descobriu-se que a juventude queria uma pista de skate bem ampla e que permitisse o exercício de diferentes modalidades do esporte, bem como parte do povo pediu alguns quiosques com churrasqueiras. Ele nunca imaginou aquilo naquela ocasião, e da cabeça dele teria saído algo menos legitimado e relevante do que ficou saindo. Percebe? A participação transformou o sonho dele em algo maior, mais condizente com o compromisso com o povo. Mas a história não acaba aqui. Perto do fim das obras, um vereador muito oportunista resolveu apresentar um projeto para dar nome ao parque. E achou ótimo homenagear uma pessoa da própria família. O projeto tramitou de forma inesperadamente rápida no parlamento, e surpreendeu o prefeito. O que ocorreu aqui? A sociedade, sensibilizada e ansiosa pelo parque, se voltou contra a ideia e quis participar também do batismo da obra, da nomeação do parque. Isso porque ela estava absolutamente próxima, legitimando a ideia. Ao prefeito, bastou consultar o povo sobre o nome daquele local tão especial. O legado foi deixado, e mesmo com a oposição no poder desde 2017, o

parque mantém suas instalações e o seu nome, consagrados pela sociedade, ou ao menos por boas parcelas dela. Claro que o sucessor mexeu em alguma coisa, mas a ideia está lá. Agora: de quem é o legado? Isso é desafiador demais. Mas o mais importante é: o parque é dos cidadãos e cidadãs, nem é do prefeito anterior, tampouco do atual.

Perceba aqui a importância de legitimar ideias junto ao povo, ou ao menos perante o público-alvo da ideia que está sendo trazida. Nada é seu. O que importa é que você seja um dos vetores de melhorias, mas se entender que é SEU, provavelmente a ideia se perderá no tempo, e na memória. As coisas são públicas, e você foi contratado para atuar sobre elas com base em planos, ideias, consultas, participação, diálogos amplos e ações. Você está perto de deixar um legado na realidade local.

E isso significa, por vezes, contrariar o que sempre foi feito em termos culturais. Percebe? Se o que existe em você é espírito público: a democracia é quem comanda e a sociedade é quem se torna público-alvo. Isso significa dizer que precisamos estar imersos na lógica republicana, onde o principal objetivo é colocar o interesse público acima dos interesses pessoais. E interesses pessoais são os seus, também. Mas como fazer isso numa sociedade que mal separa o que é público do que é privado, como já observamos? Que por vezes diz: “o que é público, não tem dono”. Diga: como viver com isso, como sobreviver na política se este parece ser o mantra de muitos cidadãos? Esta instituição é informal e ineficiente. Correto?

# O QUE PRECISA MUDAR PARA QUE TRANSFORMEMOS A POLÍTICA E A REALIDADE?

A partir de agora vamos pensar em algo maior do que tudo o que falamos até aqui. Maior do que você, do que seus sonhos, do que as razões que te trouxeram para a política. Maior que seu grupo político, que o partido, que a cidade, que o plano de governo e que o compromisso com as políticas públicas. Vamos voltar ao campo dos valores. O que precisa mudar para a gente pensar efetivamente em um legado institucionalizado que seja minimamente sintonizado com valores democráticos e republicanos? Como é que eu resolvo isso?

Voltemos ao começo: eu preciso me conhecer e ter minimamente a percepção de que eu sou um ator da realidade da Democracia, mesmo que para tanto eu desafie valores culturais ineficientes para os fins da Democracia e que para tanto eu tenha que explicar isso para as pessoas. Mesmo que eu tenha que convencer as pessoas de que tudo tem limites, de que a política é coletiva, de que juntos chegaremos mais longe. E repito: o primeiro lugar em que isso precisa estar pactuado é dentro de mim mesmo, e em seguida na cabeça das pessoas que estão mais próximas, e por vezes exigem coisas que em nada combinam com sua função pública. Preciso convencer familiares, amigos, apoiadores e aliados.

Então vamos lá: você se conhece, sua equipe e seu secretariado, sua família e seu grupo político conhecem os valores que desejamos levar adiante. E estamos prontos. E se a sociedade não caminhar ao lado de tais valores, e outros tomarem seu lugar e perpetuarem o que existe de pior, considere que então o ato de

governar está aquém de valores questionáveis. Uma revolução cultural precisaria ocorrer, e não estou falando em rupturas radicais, mas apenas em novas formas de agir e atuar. A partir disso, estaremos nos desafiando a contar pelo mundo o que significou efetivamente deixar um legado, uma herança, um registro. E lembre-se: a História não para. Ela está sendo escrita todos os dias, o que significa dizer que mesmo que as ideias e projetos sejam longevos, eles não serão eternos. Uma obra pode ficar, uma placa pode estampar seu nome, mas seguramente em algum instante ninguém mais saberá, ao certo, dizer quem foi você. E lembre-se: não era para isso que você entrou para a política, ao menos não foi isso que combinamos no começo de nossas reflexões. Projetos, ideias, soluções, tudo isso pode ficar, mas pessoas são finitas. Quem sonha em ser infinito no universo público subverte o próprio sentido da Democracia, e deixa de se ocupar do que de fato importa.

Assim, vamos terminar essa nossa trajetória te desafiando a fazer algo pouco comum para a nossa realidade política. As perguntas que seguem aqui podem ter suas respostas registradas em seu caderno. E podem mudar com o tempo, sendo importante revisitar estes registros periodicamente. Vamos lá.

Você consegue enxergar uma marca expressiva na sua cidade que não foi feita por você? Algo que não seja do seu grupo político? Algo que foi feito há muito tempo e continua vivo e útil, relevante, até hoje? O que é isso? Você sabe contar o motivo para a criação disso? Os desafios que foram enfrentados? Chame alguém para te contar se não tiver todas as respostas. Ouça. Exercite a escuta sentindo o que um servidor antigo da Prefeitura pode te dizer sobre esta ação que você escolheu. Algo pode te inspirar, e algo pode indicar quais os caminhos que não debes seguir, por mais importante que seja o exemplo que escolheu. Esse exercício, inclusive, pode te aproximar de pessoas interessantes com as quais você nunca dialogou. Experimente e registre. Agora que conhece melhor o que usou de exemplo, tente ver o que as pessoas falam disso. Será que elas dão o mesmo valor que você? Quanto mais distante sua percepção estiver da opinião de quem você ouvir, maior seu compromisso em começar a pensar se é verdade que as suas coisas geniais, são mesmo incríveis. Percebe? E se erradas estiverem as pessoas escutadas, será importante reforçar sua capacidade de transformar valores e comunicar ideias.

# SUA ESTRUTURA PARA EFETIVAMENTE DEIXAR UM LEGADO

Agora vamos adiante: vamos falar sobre a capacidade de a sua equipe atingir resultados condizentes com suas expectativas em relação ao seu legado. Você montou seu time. Conhece as expectativas deles? Sabe, efetivamente, o que cada um quer e como se relaciona com a ideia de estar na Prefeitura, num cargo de primeiro escalão? Essas pessoas aceitaram um emprego? Aceitaram uma missão? Aceitaram um desafio? Queriam apenas o poder? Queriam estar perto das decisões estratégicas? Conhecem seu plano de governo? Se enxergaram dentro de algo concreto ou apenas se posicionaram diante da vaidade de um convite? Quais as habilidades que você considerou em cada um? Quais as capacidades plurais que, combinadas, te levarão adiante? Quem atrapalha quem? Quem quer se aposentar depois do seu mandato? Quem quer se candidatar para o seu lugar? O que cada um espera a cada momento do seu governo? Sem a capacidade de olhar para isso, mapear tais aspectos e perceber alguns desses sentimentos, as chances de algo dar errado são grandes. Esta talvez seja a maior habilidade de um líder aqui: perceber. Pense num maestro: quantos instrumentos ele toca enquanto a orquestra se apresenta? Na maioria dos casos: nenhum. Então ele é inútil? Nunca. De forma alguma. Ele guia, mas não atua diretamente. Mas sem ele, o time talvez se perca. Assim: quem é você na sua equipe? Sabe reger? Gosta de tocar? Comolidera?

---

A partir disso, o que você ouviu das pessoas da sua equipe quando as convidou para compartilhar o poder? Como elas levarão adiante seu plano de governo? Como colocarão isso no PPA? Como trarão isso no orçamento? Como executarão? Como aprovarão isso nos meios políticos? Como comunicarão o que está sendo feito? Como lidarão com crises? Como limparão o horizonte e se orgulharão de entregas ao longo de quatro, quiçá oito anos de poder? UFA! É muita coisa, mas é muito especial e desafiador. Se isso te empolga, o espírito está constituído. Se te assusta, busque se acalmar. Se te desanima: busque ressignificar algo que te encantou erradamente na política. E tenha orgulho de ser: POLÍTICO. Olha o nosso orgulho aqui de volta...

Diante desse desafio de ter ao seu lado quem você confia e sabe até onde pode ir, e o que pode dar, vamos pensar alguns pontos do cotidiano. Quem te fala a verdade na sua equipe? E quem se esconde de você? Isso depende de como você cobra e se relaciona com seu time. Se você aterroriza, as pessoas podem passar a temer tanto a sua fúria, que se escondem de ti no seu próprio time. Vou dar um exemplo:

Na antessala de um prefeito, certa ocasião, no aguardo para uma reunião, comecei a ouvir gritos descontrolados. Reconheci a voz, era o prefeito aos berros com alguém. Em alguns segundos a porta se abriu e um homem saiu correndo. Era um secretário. Logo atrás apareceu o prefeito, que ainda gritou palavrões. Ao perceber que saíra do controle, chamou uma das secretárias da recepção e bateu a porta. Quando me atendeu, contou que estava infeliz com o trabalho daquela pessoa. Eu disse que daquele jeito não existia mais qualquer possibilidade de ele manter a liderança sobre o comandado. Terror não ganha jogo, e o medo paralisa, imobiliza e escamoteia verdades. Os resultados positivos vão ficar mais distantes. Ele me respondeu que era alguém que não podia ser demitido. Logo lembrei de um ditado famoso: NUNCA contrate alguém que não pode despachar, e isso vale para todos os ambientes e exemplos. Um não à raiz evita frutos desnecessários. Lembre-se: você SEMPRE tem escolha.

---

Mas voltemos à pergunta: quem te fala a verdade no seu time? Quem e como você escuta essas pessoas? O quanto elas falam? O quão reativo você é? O quanto consegue juntar versões de uma mesma realidade para tomar decisões? Até para ouvir a VERDADE é necessário se aprontar. Você está pronto para ouvir a verdade? Ou você é daquele tipo que começa uma reunião de equipe, ou individual, dizendo a surrada e maldita frase: “não me tragam problemas!”. Pronto. Perdeu. Perdeu a chance de ouvir a verdade. Todos os dias problemas serão trazidos, e terá que lidar com eles. É evidente que pode haver uma dinâmica de agenda que te leve a considerar que para cada três problemas trazidos, as pessoas devem sugerir soluções, apontar caminhos e indicar algo bom que está dando certo. Existem dinâmicas e mais dinâmicas para tornar a realidade mais leve, mas uma coisa é certa: matar o mensageiro, como já dissemos, ou proibir que verdades sejam debatidas, são fórmulas para o fracasso.

Outra questão fundamental aqui: quando os problemas são expostos, o quanto eles estão desenhados sob todas as possibilidades atreladas a um dado fenômeno? Vou ser mais explícito: um secretário te traz um problema associado ao mau funcionamento de uma política pública. Trata-se de um desafio técnico, mas você sabe que parte daquele desafio também está associado a algo político, e a disfunção apontada atende a um pedido de um aliado que se interessa por ver aquilo funcionando de forma menos funcional que o problema tecnicamente pintado. E agora? As coisas são mais complexas do que parecem, e as soluções por vezes exigem mais energia do que simplesmente carregar a resposta pronta. Sua habilidade também está aqui, pois o ditado que aponta que por vezes cobrimos um santo descobrindo outro, se mostra real. Solucionar A é desvendar B, e habilidades políticas aqui são tão importantes quanto soluções técnicas. Bem-vindo ao universo público.

Assim, para além das capacidades de as pessoas chegarem até você e dizerem algo sobre um problema sério, devo te perguntar: quem, junto com você, são as poucas pessoas que conhecem a verdadeira complexidade de todos os desafios que existem diante de seu governo? Estas pessoas são fundamentais. Elas têm contigo um nível elevado de cumplicidade, mas lembre-se: no mundo da política, esta cumplicidade é com a causa pública.

---

Vamos adiante, e estamos perto do fim. Nos governos existe algo associado a símbolos e sinais ofertados que precisam ser cuidadosamente tratados. A sucessão é algo muito delicado. Quando um prefeito dá muito espaço para um secretário, por exemplo, logo gera ciúmes e leituras sobre o futuro político que nem sempre combinam com a verdade. Mas antes desse tipo de interpretação que a política adora gerar, devemos ter em mente o quanto valorizamos quem está conosco, o que representa menos algo político e mais um bom modo de mantermos ambientes positivos e relacionamentos em dia.

Numa inauguração, ou nas inaugurações e entregas em geral: você costuma falar de quem? Costuma falar sempre? A quem agradece? Você tem um placar na cabeça, ou no seu caderninho, onde estão anotadas todas as oportunidades concedidas para sua equipe? Eu vi isso nas mãos de um prefeito uma vez. Ele tinha uma tabela, um quadro, onde estavam os nomes do primeiro escalão e os espaços coletivos de aparição. Inaugurações, audiências públicas, reuniões amplas etc. E ao lado dos nomes a quantidade de vezes que cada secretário ou secretária tinha recebido a incumbência de fazer uso da palavra em instante estratégico. Achei aquilo meio doentio e perguntei para ele o que o motivara a tanto. Ele me respondeu: “a minha melhor secretária, um dia, me disse que eu nunca a havia ofertado a palavra num evento público. E eu tinha nela a pessoa mais estratégica, inclusive uma possível sucessora. Minha confiança era tanta, que não a coloquei nessas condições por ter a certeza do quanto ela entregaria. Mas ela tinha razão: não basta eu saber o que penso dela, preciso legitimá-la aos olhos dos outros e entregar autoconfiança suficiente para que ela avance e se mostre de fato diferenciada”. Assim: o quanto você mapeia, corretamente, o espaço que oferece?

Mas vamos adiante, pois para além de liderar de forma estratégica olhando para o seu time, é essencial que você seja capaz de se autoliderar e controlar. O quanto você é capaz de ceder a palavra? O quanto consegue dizer que alguém é melhor do que você para tratar de um dado assunto? O quanto sabe fazer isso sintonizado a um discurso natural e agradável? Estes pontos são fundamentais. Aqui é difícil fugir da obviedade de falas prontas e falsas. Cuidado, não basta fazer isso tudo, tem que soar natural e vir de você como valor. Ser centralizador é muito ruim, fingir não ser é ainda pior.



E isso tudo está associado a algo que nos leva para o começo de nosso trabalho: o quanto somos capazes de, a partir de nós, enxergarmos OUTRO. Você, pessoa pública, tem que saber olhar e entender sua equipe, os servidores de carreira, as pessoas em geral, seus adversários e todo o resto. Isso é esperado de você. Esteja preparado, pois tal habilidade vai impactar muito na força do seu legado.

Por fim, um último ponto essencial: quem são seus adversários, o que eles pensam, como a sociedade os vê? Se a resposta for em tom de menosprezo, seus riscos de se perder são imensos. Vamos pensar o seguinte: seu adversário precisa ser conhecido, o que ele diz e pensa sobre você precisa ser monitorado e respeitado dentro da lógica do equilíbrio necessário para você lidar, até mesmo, com ataques e ofensivas mais intensos. Assim, precisamos aprender a olhar o outro com o olhar dele mesmo sobre a realidade. Isso pode te ajudar bastante, a respeitar o que enfrenta, mas sobretudo a vencer quem te confronta. O desprezo e o desdém são armadilhas duras que nos pegam de surpresa.

Assim, o outro é o adversário, eles existem porque a lei permite. Ademais, a razão de existir de tudo o que seus adversários, porventura, construíram na cidade, também é o cidadão. Dificilmente você ganhou uma eleição sem que o oponente tenha obtido votos, tanto porque o eleitorado resiste a você, mas também porque prefere outros. Reconhecer isso é jogar melhor, é disputar de forma mais preparada o jogo da Democracia.



### **Volte para o seu CADERNINHO e faça o seguinte:**

– Longe dos holofotes, fora dos discursos puramente políticos, registre quem são seus adversários. Quais as virtudes deles. O que fazem e fizeram de melhor, onde têm sucesso. Quais as características mais marcantes deles, as virtudes. Se você não souber escrever NADA sobre isso, precisa tomar cuidado com a soberba, com a falta de autocontrole, com um possível ódio existente dentro de você. Existe algo em seus adversários que você gostaria de ter para si? Uma habilidade? Uma virtude? Pense nisso, pois isso te ajuda.

E adicionalmente, faça o seguinte exercício em meio a um equilíbrio complexo, mas necessário: OUÇA entrevistas, leia declarações de seus adversários. NÃO exploda depois delas. Pergunte para quem você confia muito, o que achou. Mas lembre-se: estas pessoas precisam estar à vontade para lhe responder. Isso também pode te ajudar demais.

Liderar começa nestas nossas posturas, e a partir disso você se fortalece na percepção do que é necessário e como pode ser feito. Seu legado está aqui. E a partir disso, você vai perceber se o que fez e o que está desejando fazer é, ou era, necessário. Com base nessa super capacidade de autoconhecimento, de olhar a sociedade, de montar e reger seu time, de monitorar e reconhecer seus adversários como pessoas competitivas e merecedoras de atenção, a chance de a sociedade se apropriar de suas conquistas e feitos te levarão ao legado institucionalizado que tanto deseja deixar ou construir. Não por vaidade, não por um desejo pessoal ou quase infantil, mas porque você terá compreendido o sentido PÚBLICO de suas atribuições numa realidade democrática. E este sentido é essencial, e, para a sociedade, FINITO. Seu governo acaba, sua trajetória acaba, e a sociedade a qual você serviu: FICA e, também, MUDA. Convença-se de algo fundamental: você passará para a História muito menor do que deseja, e aquém de seus esforços. Mas na vida pública o fim último de nossos atos não somos nós mesmos, mas sim a vida daqueles que estão sob nossa responsabilidade por um determinado período de tempo.

# CONCLUSÃO

Se você chegou até aqui, algo nesse material e no curso ao qual ele está atrelado fez sentido. Fico feliz. Diante de tudo o que dissemos aqui: onde dá para mudar? Consegue pensar em alguma alteração? O que depende só de você? O que depende de muitas outras coisas? O quão complexo é tudo o que trouxemos aqui? Se algo te incomoda e precisa ser mudado, mas você não sabe por onde começar, lembre-se: a resposta não está apenas dentro de você, mas na sua postura, na capacidade das redes, nas oportunidades externas à sua cidade, na confiança que empresta para outras pessoas. Vamos voltar para perguntas já feitas se o sentimento for aquele de que algo precisa ser feito, mas não sei o que fazer.

Quantas vezes você saiu da sua cidade nos últimos tempos? Em quantos encontros interessantes você foi? Qual foi a última vez que ouviu alguém que pensa MUITO diferente de você, mas que deu sentido ao que estava apresentando? Com quem você conversou? Quantas pessoas novas você conheceu que te trouxeram algum tipo de contribuição real para o seu exercício do fazer político? Por que que estas pessoas te impactaram? O que elas te trouxeram de real? Era uma inovação? Uma resposta para alguma coisa errada que estava te desafiando? Quantas vezes nos últimos tempos você admitiu, para quem confia, estar com medo, ou perdido, ou inseguro? Vamos lá, super-herói, você é humano como todos nós. Quantas vezes chorou em casa por estar cansado? Qual foi a última vez que dormiu bem? Quantas vezes voltou no lugar onde encontra a paz? Não lembra? Ué? Cadê seu caderninho? Qual foi a última vez que releu e refletiu sobre tudo o que te pedimos aqui?

---

Vamos fechar? Nos dois últimos parágrafos eu utilizei 22 vezes o ponto de interrogação. Eu te trouxe até aqui para dizer algo muito importante: eu não tenho respostas prontas para a afirmação que dá nome a este curso. Eu, por sinal, denominaria esta atividade com um título acrescido de um ponto de interrogação, e terminaria este material dizendo que não existem respostas prontas para este desafio. NÃO existem. As respostas começam em você e terminam em diversas outras pessoas. Desconfie, assim, de quem bate à sua porta, no seu gabinete, todos os dias, prometendo milagres associados a soluções fáceis que te renderão popularidade e reconhecimento. Contenha sua vaidade, retenha seu ego e sua convicção. É óbvio que BOAS coisas podem aparecer, e muitas devem estar planejadas. Então siga em linha adiante. Agora um último exercício: vá na sua carteira. Onde estão seus princípios? O que mudou? O que é inegociável. Vamos começar tudo de novo. O que temos aqui é um modo de vida, é um conjunto de valores. Quando isso tudo for absorvido, você fará tudo isso automaticamente, como uma GRANDE personalidade pública. Eis aqui o seu legado.

# BÔNUS PARA VOCÊ NATURALIZAR SUA CAPACIDADE.

## Pra variar: interrogações

1 - Na sua campanha: o que você disse e o que você fez? Cada promessinha, mesmo aquelas de boteco enquanto tomava um café na caminhada. Quem anotou e onde está? O que foi cumprido? Deixe-me contar uma última história aqui, pois essa não pode ficar de fora.

Em 2008 eu estava caminhando com um candidato pelas ruas de uma cidade. Entramos num boteco, o sujeito que estava no balcão serviu cafés em série para os membros da campanha. O candidato olhou para fora do estabelecimento que era apenas uma porta simples de garagem. Se deparou com um poste repleto de fios. Perguntou como aquilo podia ser tão feio e como atrapalhava a placa do comércio. Foi ligeiro, sensível, acertou em cheio. O dono se aproximou e reclamou. O café saiu de graça, sob a promessa que na primeira semana de governo aquele bolo de fio sairia dali. Um ano e meio depois eu visitei a cidade, meu candidato tinha sido eleito. Por acaso, a primeira coisa que perguntei pra ele foi sobre os fios no bar. Ele riu debochado e disse que não se lembrava. Pois eu lembrava, e trazia uma notícia pior. Cheguei mais cedo na cidade e parei naquele bar pra tomar um café. Os fios estavam lá, e o dono disse que promessa de político é tudo igual. Fiquei envergonhado, na hora de pagar a conta, coloquei uma nota de R\$ 50 no balcão e fui embora. A consciência me pesou. O prefeito disse que eu não tinha espírito político, eu respondi que ele colecionava inimigos de graça. Comprava adversários à toa. Um mês depois recebi um SMS: “amigo, acertei os fios do Sr. Arlindo. Você tinha razão”. Custava?

2 – Os acordos que você fez na campanha: como os construiu? E quais deles efetivamente resultaram em algo que poderiam ou de fato geraram, uma transformação na sua realidade?

3 – Com quem você dialogou durante sua campanha? Quem escreveu seu plano de governo? Quantas vezes você leu este documento? Como você imaginou a cidade na sua eleição? Como ela está hoje? Como justifica o que não foi feito?

4 – Quem te conta algo sobre os seus planos de forma entusiasmada? Você tem alguém perto de você que descreve seu sonho de cidade? Seu desejo de município? Quantas pessoas são? Quem são elas? Experimente fazer isso. Se der muito errado, você engoliu o que planejou, e não soube realizar. Paciência. Acontece. Mas não fique interrompendo e corrigindo seus entrevistados. Deixe-os falar. Escute.

5 – Na mesma direção, peça para alguém falar para você sobre o seu governo. Para descrever o seu governo. Para dizer algo a respeito da sua realidade, para você ver se ela se apropriou de tudo o que pensa e diz que fez. Teste isso com mais de uma pessoa. Peça a um cidadão que você saiba que minimamente respeita e gosta de uma determinada política pública para falar como tal política pública funciona.

6 – Pergunte para mais de um servidor como é trabalhar na Prefeitura. Escolha os servidores de carreira sem cargo de confiança. Pergunte para alguns aposentados do serviço público como era na época deles. Compare, reflita, não se deixe levar por irresponsabilidades atreladas apenas a aumentos e a reajustes, mas tente entender o ambiente, o clima, a forma de se obter os resultados.

7 – O que você faz quando erra de verdade? Como pede perdão? Como muda de rota? Se sofre e perde tempo com isso, cuidado. Se reconhece e leva a vida adiante, saiba que errar toda hora é perigoso. Equilíbrio, sempre.

8 – Por fim: o que é um vereador? Para que serve uma Câmara Municipal? Como você se relaciona com o Legislativo? Qual o nível de respeito? Sabia que é assombroso o número de processos de impeachment abertos em cidades todos os anos no Brasil? É mais do que a gente imagina, e quando chega na nossa realidade, costuma doer bastante. Como se dá a sua relação com o parlamento? Com base no quê? Abra sua carteira, procure seus princípios, respeite seus valores, e lembre que o Legislativo é a morada das ações políticas. Assim: respeito, moderação, alinhamento e diálogo sempre...



Obrigado, sucesso e vamos adiante.



*Progressistas*